

AFI-rapport 11/2014



Arbeidsforskningsinstituttet

HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Anders Underthun og Ann Cecilie Bergene

Framtida til norsk luftfart

Selskapsstrategier og partsrelasjoner i en liberalisert luftfartsvirkelighet



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2014
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen utover det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-345-2

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
E-post: afi@afi.no
Webadresse: www.afi.no

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Samfunn, arbeidsliv og politikk

Rapport nr.:

11/2014

Tittel:

Framtida til norsk luftfart
Selskapsstrategier og partsrelasjoner i en liberalisert luftfartsvirkelighet

Dato:

August 2014

Forfatter(e):

Anders Underthun og Ann Cecilie Bergene

Antall sider:

123

Resymé:

Denne rapporten tar for seg problemstillinger som kan knyttes til norsk luftfarts framtid i en liberalisert og globalisert luftfartsvirkelighet. Blant viktige spørsmål som diskuteres er hvordan betingelsene for norsk luftfart har endret seg i lys av liberaliseringen av internasjonal luftfart, hva som er viktige strategier for norske flyselskaper, hvilke muligheter norsk og internasjonal fagbevegelse har når det gjelder å sikre gode arbeidsforhold og representasjon i en globalisert luftfartsindustri, og hvordan en endret luftfartsvirkelighet har påvirket partsforhold i bransjen.

Vi vurderer også hva som kan påvirke framtidsmuligheter, og skisserer her tre ulike retninger. Den første framtidsmuligheten innebærer en fortsatt liberalisering/deregulering. Her kan flere flyselskaper bli tvunget over i en «bekvemmelighetsflaggstrategi» slik vi har sett innenfor sjøfart. Den andre framtidsmuligheten åpner for fortsatt sameksistens mellom lavkostnadsselskaper og tradisjonelle fullserviceselskaper innenfor et mer avklart reguleringsregime der ulike former for forbrukermakt kan bli en viktigere strategi for fagbevegelsen. En tredje mulighet er en "re-regulering" av internasjonal luftfart som kan følge av et større fokus på sikkerhet og beskyttelse av nasjonale interesser.

Emneord

Luftfart, framtid, partsforhold, selskapsstrategier, fagforeningsstrategier

Forord

Denne rapporten er utarbeidet med støtte fra Ludvig G. Braathens fond for fremme av norsk luftfart, Parat og International Transport Workers Federation (ITF). Vi vil gjerne takke alle som har stilt opp på intervju og samtaler i forbindelse med arbeidet vårt. Dette inkluderer representanter for SAS, Norwegian, Widerøe, NHO Luftfart, norske og internasjonale fagforeninger, samt representanter fra Samferdselsdepartementet. Spesiell takk går til Vegard Einan og Turid Svendsen i Parat og Gabriel Mocho Rodriguez og Kemal Ulker i ITF for god hjelp underveis.

I tillegg vil vi takke Arild H. Steen ved Arbeidsforskningsinstituttet for viktige innspill og kvalitetssikring i sluttfasen og AFIs publiseringsansvarlig Olaug Hagen for god hjelp i forbindelse med ferdigstillelse av rapporten.

Forfatterne står ansvarlig for eventuelle feil og mangler.

Oslo, 20.08.2014

Anders Underthun

Ann Cecilie Bergene

Innhold

Forord

Sammendrag

1.	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn for rapporten.....	2
1.2	Problemstillinger	3
1.3	Metode	4
2.	Hva kjennetegner reguleringen av internasjonal luftfart.....	6
2.1	Nye Flyge- og tjenestetidsregler.....	10
2.2	Konsekvenser for norske aktører	14
3.	Trafikkvekst og luftfartens samfunnsbetydning.....	17
4.	Luftfartsbransjen	20
4.1	Lønnsomhet.....	21
4.2	Nettverksselskapene/'flag carriers'	23
4.3	Globale kriser og framveksten av lavkostnadsselskapene	24
4.4	En endret markedssituasjon for lavkostnadsselskapene	26
5.	Arbeidskostnader, arbeidsproduktivitet og partsrelasjoner	30
5.1	Måling av arbeidskostnader og arbeidsproduktivitet blant utvalgte europeiske flyselskaper 30	
5.2	Viktige organisasjoner	34
5.3	Et nytt klima for partssamarbeid i internasjonal luftfart?.....	35
6.	Flyselskapene	45
6.1	SAS.....	45
6.2	Widerøe.....	55
6.3	Norwegian Air Shuttle	61
6.4	CASE 1: Rettsaken mot Ryanair	79
6.5	CASE 2: Norwegians langdistansestrategi	83
7.	Nye fagforeningsstrategier i luftfarten?.....	95
7.1	Partsrelasjoner og avtalestruktur.....	95
7.2	Oppskalering?.....	98
7.3	Etisk forbruk som fagforeningsstrategi: inspirasjon fra hotellsektoren.....	100
8.	Konklusjon	102
8.1	En norsk luftfartsframtid?	103
8.2	Deregulering og ekspansjon den eneste veien framover?.....	105

8.3	Bekvemmelighetsflagg i internasjonal luftfart?	106
8.4	En justert «status quo» med økt forbrukermakt?.....	108
8.5	Sterkere regulering?	110
	Referanser	113

Sammendrag

Denne rapporten tar for seg problemstillinger knyttet til norsk luftfarts framtid. Med norsk luftfart mener vi her både flyselskaper som er registrert i Norge og norske arbeidstakere i form av piloter og kabinpersonell. Rapporten avgrensner seg til å se på sivil luftfart og luftpersonell på ruteflygninger. Rapporten har i hovedsak et fokus på selskapsstrategier og fagforeningsstrategier.

Framtida til norsk luftfart er et tema som har blitt hyppig debattert de senere årene. For eksempel har framtida til SAS, et tradisjonelt nasjonalt flyselskap, og deres ansatte framstått som uviss i lys av mange år med svake resultater. Norwegians ekspansjon og omstrukturering utfordrer nasjonalitetsspørsmålet og har vært omstridt, blant annet på grunn delvis «utflagging» (til Irland) og bruk av personell utenfor Norge. Den irske konkurrenten Ryanair har vært i konflikt med norske fagforeninger knyttet til bruk av utenlandske ansatte og innleide på norske baser.

Fire hovedproblemstillinger strukturerer rapporten. Vi spør først om *hva som kjennetegner norsk og internasjonal luftfart*. Her går vi gjennom kjennetegn knyttet til økonomisk organisering, verdikjeder og flyselskapsstrategier. Blant annet diskuteres hvordan lavprisselskapene har utfordret de tradisjonelle nettverksselskapene. I denne delen av rapporten blir det også gjort rede for hendelser og prosesser som kan sies å ha hatt store konsekvenser for organiseringen av internasjonal luftfart. Sikkerhetsmessige og økonomiske kriser er blant hendelser som trekkes fram i denne forbindelse. I denne delen av rapporten kommer vi også inn på reguleringen av norsk og internasjonal luftfart.

Den andre problemstillingen i rapporten omhandler *hva som er viktige strategier for norskregistrerte flyselskaper, flyselskaper med norsk opphav og utenlandskregistrerte flyselskaper som opererer i Norge, og hvordan disse har blitt mottatt*. Her diskuteres viktige historiske betingelser og strategier for norskregistrerte flyselskaper som fortsatt er i rutedrift. SAS, Widerøe og Norwegian trekkes fram i denne forbindelse. Norwegians internasjonaliseringsstrategi blir tillagt spesielt stor vekt, der vi både beskriver selskapets vekst, ekspansjon og strategier når det gjelder bemanning. Dette fordi strategien belyser sentrale utfordringer og veivalg for "norsk" luftfart, og dermed kan være premissgivende for internasjonal luftfart. I forbindelse med Norwegians ekspansjonsstrategi inneholder rapporten også en casebeskrivelse av høringen knyttet til Norwegians søknad om Foreign Air Carrier Permit i USA, en diskusjon vi anser som å ha stor betydning for hvilken dreining både strategiene til internasjonale flyselskaper og internasjonalt regelverk skal ta.

Den tredje problemstillingen er: *Hva er viktige strategier for norsk og internasjonal fagbevegelse når det gjelder å sikre gode arbeidsforhold innen sivil luftfart?* Partsforhold og fagforeningsstrategier er slik sett et tredje sentralt tema i rapporten. Dette inkluderer diskusjoner av hvordan en tydeligere kostnadsstyring i flyselskapene har påvirket partsrelasjonene, bruken av innleieselskaper for å skape

større fleksibilitet på arbeidskostnadssida, og bruken av utenlandsk personell. I rapporten viser vi norske og internasjonale fagforeningers strategier for å sikre sine medlemmers rettigheter og interesser, så vel som strategiene de har for å påvirke retningen norsk og internasjonal luftfart skal ha når det gjelder arbeidsrelaterte spørsmål. Igjen blir spørsmålet om nasjonalitet, blant annet i form av jurisdiksjon, sentralt. Rapporten inneholder i denne forbindelse også en casebeskrivelse av saken som har blitt anlagt av Parat mot Ryanair på vegne av den tidligere kabinansatte Alessandra Cocca. Casebeskrivelsen av Norwegian Air Internationals søknad om trafikkrettigheter er også relevant for denne problemstillingen i lys av at søknaden har mobilisert et internasjonalt fagforeningssamarbeid mot Norwegian Air International. Rapporten diskuterer også potensialet for at fagforeningene kan promotere "rettferdig forbruk" i norsk og internasjonal luftfart.

Den fjerde problemstillingen spør *hva som preger framtidsbildene for norsk luftfart*. Rapporten viser her at det er ulike syn på hva framtida til norsk luftfart kan og bør bringe, men det er også dimensjoner ved denne framtida som det er enighet rundt, både mellom selskapene og på fagforeningssida. For det første ser selskapene muligheter til å tjene penger på *den norske passasjeren* fordi nordmenn flyr mye både innenlands og utenlands. Norske fagforeninger trekker også på denne forståelsen i sin argumentasjon når man diskuterer betydningen av skandinavisk personell, både i forhold til produktivitet, service og sikkerhet. For det andre er det enighet om at *marginene* for flyselskapene er små og at selskapene har blitt helt avhengige av god timing når det gjelder valg av ruter, punktlighetsregimer, kjøp av nye fly, justering av priser/priskategorier, servicetilbud og kontroll på arbeidskostnader. Selv om norske fagforeninger ikke nødvendigvis er enige i måten kostnadsreduksjoner blir gjennomført på, er erkjennelsen om pressede marginer til stede. Vi oppfatter også at det er vilje til samarbeid om løsninger som gjør at norske flyselskaper kan forbli robuste i framtida. Poenget fra fagforeninger vi har snakket med er imidlertid at man har en klar forventning om medbestemmelse på de strategier som blir valgt, fast ansettelse i flyselskapene, samt at betingelser er knyttet til det stedet hvor arbeidstakeren har sitt hovedarbeidsforhold. For det tredje er det enighet i selskapene så vel som mellom fagforeningene om at disse marginene blir utfordret av *eksternt press* fra konkurrenter. For det fjerde ser selskapene at det er viktig å bygge *tillit og lojalitet* mellom selskap og kunder, blant annet gjennom programmer som Eurobonus og Norwegian Reward. Selskapene har tro på at lojalitetsprogrammene skaper større grad av langsiktighet, spesielt på bedriftsmarkedet, noe også fagbevegelsen også er positive til. Denne utviklingen gjør også overføringsverdien av fagforeningsstrategier knyttet til rettferdig forbruk potensielt sterkere.

Rapporten viser også at selskaper og fagforeninger har *ulike syn* på betydningen av elementer som nødvendigheten av internasjonal ekspansjon, bruk av innleid og utenlandsk arbeidskraft, reguleringer og gode partsrelasjoner. Det er altså ikke enighet om hvilken retning norsk luftfart bør ta blant de

sentrale aktørene, hvilket gjør diskusjonen av framtida til norsk luftfart til et politisk spørsmål. Rapporten konkluderer således med at framtida til norsk luftfart ikke er gitt, men at framtida avhenger av maktforholdet mellom ulike interesser innen sivil luftfart, inkludert flyselskapene, fagbevegelsen, myndigheter på ulike geografiske nivåer og forbrukere. For eksempel kan forbrukermakten brukes til noe annet enn å presse ned prisene, enten gjennom at det utvikles en forbrukerkultur med vekt på kvalitet og luksus, eller at rettferdighets- og anstendighetsdiskursen sprer seg fra rettferdig kaffe til også å gjelde arbeidsforhold, mens eksemplet Southwest Airlines i USA viser at det er mulig å tenke alternative organisasjonsmodeller innen lavprissegmentet.

Avslutningsvis i rapporten diskuteres ulike framtidsmuligheter for norsk luftfart. Den første framtidsmuligheten innebærer en fortsatt liberalisering/deregulering og at flere flyselskaper blir tvunget over i en «bekvemmelighetsflaggstrategi» slik vi har sett innenfor sjøfart. Den andre framtidsmuligheten åpner for fortsatt sameksistens mellom lavkostnadsselskaper og tradisjonelle fullserviceselskaper mer tilsvarende utviklingen innenfor turisme for øvrig. Denne framtidsmuligheten avhenger også av et mer balansert og avklart reguleringsregime. I forhold til den siste framtidsmuligheten vurderer vi om vi kan bli vitne til en "re-regulering" av internasjonal luftfart.

1. Introduksjon

Ifølge Blyton et al. (2003: , side 28) har tre relaterte endringsprosesser medvirket til strukturelle endringer innenfor luftfart de siste tiårene: liberalisering av produktmarkedet, privatisering av statseide flyselskap og selskapenes strategier knyttet til å globalisere både produktmarkedet gjennom å ekspandere rutenettet og arbeidsmarkedet gjennom å opprette etablere baser og operasjoner på verdensbasis. Det sistnevnte blir av Harvey (2009) omtalt som "out-basing", og er et kjernepunkt i diskusjoner rundt framtida til både norsk og internasjonal luftfart. I tillegg har teknologiske endringer hatt sterk innflytelse på salg og markedsføring. Disse endringene har også utfordret fagbevegelsen og tvunget organisasjonene til å tenke utover egne tariffområder i sine strategier (Harvey and Turnbull, 2012).

Framtida til norsk luftfart har blitt heftig diskutert og debattert de senere årene. Blant elementer i en slik debatt har vært overlevelse eller konkurs av SAS etter år med underskudd, Norwegians ekspansjon, omstrukturering og bruk av personell utenfor Norge, pensjonsrelatert kabinstreik i Widerøe våren 2013, og ikke minst Ryanairs runder med norske fagforeninger og rettsvesen knyttet til bruk av utenlandske ansatte og innleide på norske baser. Debattene reflekterer kjernesporsmål som norsk luftfart står overfor, og vi vil peke på tre temaer som peker seg ut i den forbindelse:

Rundene som SAS har hatt i forhold til sin egen overlevelse viser at norsk og internasjonal luftfart i økende grad opererer med små marginer og at etterslep av rutiner og ordninger som har vært knyttet til en annen tid skaper store utfordringer for de etablerte flyselskapene. SAS har naturlig nok også hatt utfordringer knyttet til lønnsnivået i Skandinavia og da i Norge spesielt, men samtidig deler mange av de tradisjonelle nettverksoperatørene i Europa de samme utfordringene som SAS; lav produktivitet, høye kostnader og konkurranse fra lavprisoperatører (CAPA, 2014a). Konkurranse må også sies å være et gode for forbrukerne, da prisene på flyreiser har sunket markant de siste 20 årene, og dette er noe som de etablerte aktørene som SAS og til dels Widerøe som en regional aktør har vært nødt til å tilpasse seg etter.

Norwegians ekspansjon og reorganisering har vært formidabel de siste årene, og viser at det ikke er en selvfølge at hjemlige flyselskaper blir i Norge. Selskapet er også et eksempel på at et norsk flyselskap kan gjøre seg gjeldende som et stort globalt flyselskap i det 21. århundre, på samme måte som andre norske virksomheter som Telenor og Statoil etablerer virksomhet utenfor landets grenser. Norwegian har med godkjenningen av sin irske driftslisens i februar 2014 flyttet store deler av virksomheten ut av landet, og med opprettelsen av baser for internasjonale flyvninger i nasjonale kontekster som Spania, Storbritannia og USA blir norske piloter og kabinpersonell satt under ytterligere press. Norwegian framstår for øvrig som et foregangsselskap i forhold til mobilt personell da de har til hensikt å benytte

vikarbyråansatte piloter og kabinpersonell fra base i Thailand på sine langdistanseoperasjoner. Dette har ikke overraskende skapt reaksjoner og da spesielt fra fagbevegelsen, nasjonalt så vel som internasjonalt. Norwegian har i denne forbindelse også markert seg som en mer konfronterende aktør i forhold til arbeidstakerorganisasjonene enn det man er vant til i Norge.

Videre har Ryanairs praksis med å benytte innleid utenlandsk personell på sine baser i Norge blitt utfordret i norsk rettsvesen etter at to tidligere ansatte gikk til sak mot selskapet. Saken i Norge har sine paralleller andre steder i Europa og viser hvordan Ryanair tester yttergrensene av hva som kan tolereres av luftfartsmyndigheter, arbeidsmyndigheter og ikke minst arbeidstakerorganisasjonene. I analytisk forstand er Ryanair-saken viktig fordi den vil ha konsekvenser ikke bare for Ryanairs videre drift i Norge, men også for andre flyselskaper som opererer i Norge, deriblant de norskregistrerte.

Fokuset i debatten rundt framtida til norsk luftfart har i stor grad dreid seg om flyselskapenes konkurranseevne og myndighetenes mulighet til å regulere på en måte som kommer selskaper, arbeidstakere i luftfart og ikke minst samfunnet (inkludert forbrukere) til gode. Billige flybilletter synes i denne debatten ofte å bli tatt for gitt, uten at grunnlaget for disse billettene blir tilstrekkelig diskutert, både når det kommer til arbeidsforhold og miljøkonsekvenser. Interessant her er at både flyselskapene, fagforeningene og myndigheter er direkte involvert i regulering og praksis, mens den fjerde, nemlig forbrukerne, har mer indirekte men like fullt reell innflytelse. Alle disse fire aktørene har både overlappende og motstridende interesser. Forbrukerne er naturlig nok opptatte av rimelige billetter for å få økt sin mobilitet, både for nærings- og fritidsformål, men er samtidig svært avhengig av at sikkerhetsnivået er tilstrekkelig. Myndighetene er avhengig av flyselskapene for viktige samfunnsformål, både når det gjelder næringsformål og velferdsinteresser, men har også interesse av å være en garantist for at spillereglene følges, både når det gjelder fair konkurranse og skikkelige arbeidsforhold. Fagforeningene har selvsagt også en interesse i at selskapene gjør det godt og at de gjennom ryddig opptreden oppnår høy legitimitet i samfunnet, men kan ha ulik interesse når det kommer til enkelte selskapsstrategier eller reguleringsendringer. Det framstår heller ikke som gitt at selskapene trenger å ha motstridende interesser i forhold til myndigheter, fagforeninger, forbrukere eller konkurrerende selskaper. Det viktige for selskapene er å tjene nok til å ha en bærekraftig drift og vekst, og denne interessen formes naturlig nok av de mulighetene og begrensningene som selskapene opererer innenfor.

1.1 Bakgrunn for rapporten

Rapporten har sitt utspring i et arbeid som de to forfatterne gjorde på oppdrag fra YS Samferdsel sommeren 2012. Dette arbeidet besto i å sammenligne globaliseringsutfordringer i tre norske transportnæringer, nemlig skipsfart, landtransport og luftfart. Blant viktige elementer i dette arbeidet var

blant annet spørsmålet knyttet til utflagging av norsk virksomhet gjennom bruk av «bekvemmelighetsflagg», et begrep hentet fra skipsfarten som vi diskutere om hvorvidt også kunne overføres til deler av landtransport- og luftfartsnæringen, blant annet gjennom paralleller til Harveys (2009) begrep "outbasing". Arbeidet så dessuten på endringer i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, der elementer som «falsk selvstendighet» og arbeidsinnleie framstår som viktige endringer som de ulike transportnæringene har erfart i litt ulik grad. AFI utarbeidet i etterkant en prosjektbeskrivelse som skulle se nærmere relaterte problemstillinger isolert for luftfart og da sivil luftfart spesielt. Prosjektet fikk i 2013 støtte fra Ludvig G. Braathens fond, Parat og ITF til å gjennomføre dokumentstudier og intervjuer og det er dette arbeidet som blir presentert i denne rapporten.

1.2 Problemstillinger

Denne rapporten omhandler problemstillinger knyttet til norsk luftfarts framtid. Med norsk luftfart mener vi her både flyselskaper som er registrert i Norge og norske arbeidstakere i form av piloter og kabinpersonell. Rapporten avgrens seg til å se på sivil luftfart og luftpersonell på ruteflygninger. Rapporten vil ikke i stor grad komme inn på myndighetsutfordringer i lys av at Samferdselsdepartementet utarbeider en rapport om dette. Fire hovedproblemstillinger strukturerer rapporten:

Hva kjennetegner norsk og internasjonal luftfart?

Denne delen av rapporten tar for seg sentrale perspektiver på norsk og internasjonal luftfart. For det første vil vi her ta for oss kjennetegn knyttet til økonomisk organisering, verdikjeder og flyselskapsstrategier, herunder forskjellen mellom tradisjonelle nettverksselskaper og lavprisselskaper. Vi vil her også gjøre rede for hendelser og prosesser som kan sies å ha hatt store konsekvenser for organiseringen av internasjonal luftfart, ikke minst knyttet til 9/11 i 2001. For det tredje ser vi på regulering av norsk og internasjonal luftfart og forholdet mellom de ulike nivåene av regulering. I denne delen vil vi også komme spesielt inn på arbeidstidsreguleringer og hvordan disse har endret seg.

Hva er viktige strategier for norskregistrerte flyselskaper, flyselskaper med norsk opphav og utenlandskregistrerte flyselskaper som opererer i Norge, og hvordan har disse blitt mottatt?

Som en andre hoveddel i rapporten kommer vi inn på hva som er viktige strategier for norskregistrerte flyselskaper som fortsatt er i rutedrift. Vi kommer her først inn på SAS og Widerøe, og deretter Norwegian Air Shuttle. Norwegians internasjonaliseringsstrategi vil bli tillagt spesielt stor vekt, der vi både ønsker å beskrive selskapets vekst, ekspansjon og strategier når det gjelder bemanningssida. Her vil vi dessuten legge inn en egen casebeskrivelse av høringen knyttet til Norwegians søknad om Foreign Air Carrier Permit i USA, en diskusjon vi anser som å ha stor betydning for hvilken dreining både strategiene til internasjonale flyselskaper og internasjonalt regelverk skal ta. Vi inkluderer også en case

av saken som har blitt anlagt av Parat mot Ryanair på vegne av den tidligere kabinansatte Alessandra Cocca, en sak som også gir viktig retning for framtida til norsk luftfart i form av hvilke regler som skal gjelde for utenlandske arbeidstakere som har sin primære arbeidsplass på en norsk base.

Hva er viktige strategier for norsk og internasjonal fagbevegelse når det gjelder å sikre gode arbeidsforhold innen sivil luftfart?

Partsförhold er et sentralt tema i en rapport som tar for seg framtida til norsk luftfart. Det er flere tendenser som er viktige her, inkludert en sterkere kostnadsstyring i flyselskapene som følger av sterkere konkurranse, bruken av innleieselskaper for å skape større fleksibilitet på arbeidskostnads-sida, og kanskje fremfor alt, den økende bruken av utenlandske piloter og kabinpersonell på Norske baser så vel som i norske flyselskaper. I rapporten ønsker vi å vise hva som er norske og internasjonale fagforeningers strategier for å sikre sine medlemmers rettigheter og interesser, så vel som strategiene de har for å påvirke retningen norsk og internasjonal luftfart skal ha når det gjelder arbeidsrelaterte spørsmål. Denne problemstillingen vil også bli delvis dekket gjennomgangen av flyselskapers strategier og reaksjoner på disse.

Hva preger framtidsbildene for norsk luftfart?

Denne siste hoveddelen av rapporten tar for seg framtidsbildene som skisseres av relevante aktører innen sivil luftfart, herunder flyselskapene, fagforeninger og myndigheter. Blant viktige elementer her er hvordan aktørene ser for seg mulighetsrommet for partssamarbeid i en stadig tøffere konkurranse-hverdag for luftfartsbransjen og hva partene ønsker seg av relevante myndigheter for å oppnå en bedre utgangsposisjon for norske luftfartsselskaper og norske arbeidstakere. Vi vil også sammenligne trekk ved luftfart med erfaringer fra andre næringer.

1.3 Metode

Rapporten baserer seg på en rekke kilder. For det første har vi gjennomført dybdeintervjuer med representanter fra flyselskapene og fagforeningene. For det andre har vi gjennomført en rekke kortere samtaler med ulike fagforeningsaktører og myndigheter i Norge og internasjonalt. For det tredje baserer vi oss på tilgjengelige sekundærkilder, noe som blant annet inkluderer tilgjengelig statistikk fra Avinor, SSB, CAPA Centre for Aviation, IATA, ICAO (en del gjennom Steer Davies Gleave 2012) og flyselskapenes egne årsrapporter, offisielle dokumenter og pressemeldinger fra aktørene, den rike pressedekningen av norsk luftfart i norske medier, så vel som tilgjengelig akademisk litteratur. Data har blitt innhentet i perioden juni 2013- juni 2014.

I de neste kapitlene vil vi gå gjennom viktige kjennetegn på norsk og internasjonal luftfart, både med hensyn til regulering, aktører, økonomiske kjennetegn og hvilke hendelser og prosesser som har hatt innflytelse på bransjen.

2. Hva kjennetegner reguleringen av internasjonal luftfart

Historisk sett har stater regulert luftfarten i to former: gjennom utstrakt eierskap av flyselskap og gjennom regulering av markedet, både for innenriks- og utenlandsflyvninger (Blyton et al., 2003). Flyselskaper har således måttet forholde seg til både nasjonalt, bilateralt og internasjonalt regelverk (Doganis, 2010). De nasjonale markedene var heller ikke preget særlig stor konkurranse mellom flyselskaper (Blyton et al., 2003) og kontrasten til dagens situasjon er stor.

I perioden fra 1919 til slutten av 1970-tallet var luftfart preget av et regulatorisk rammeverk på internasjonalt nivå som bestod av tre pilarer:

- 1) Bilaterale avtaler
- 2) Avtaler mellom flyselskap angående rutenett
- 3) Prisavtaler forhandlet gjennom IATA¹

De bilaterale avtalene er blant annet et resultat av Pariskonvensjonen av 1919. Denne fastlegger at stater har suverenitet over luftrommet over deres territorium. Siden 1944 har spørsmålet om nasjonal suverenitet lagt føringer på reguleringen av sivil luftfart (Lucio et al., 2001a). Siden land i Europa er relativt små har imidlertid sivil luftfart på dette kontinentet hele tiden vært inter-nasjonal, i motsetning til i USA som har et tilstrekkelig stort innenriksmarked. Fra starten var internasjonale flygninger regulert av såkalte "Bilateral Air Service Agreements" (BASAs) (Lucio et al., 2001b). Dette er avtaler som inngås mellom suverene stater, og som fastsetter hvor mange flyselskaper som skal fly bestemte ruter (tradisjonelt de to statenes egne flyselskaper), hvilke punkter det skal flys til og fra hvor ofte og med hvor stor kapasitet, samt hvordan utbyttet skal fordeles. I perioden 1919 til slutten av 1970-tallet eksisterte disse bilaterale avtalene samtidig med begrensninger på utenlandsk eierskap og nasjonal kontroll over landingstillatelser på flyplasser (Lucio et al., 2001b). Dette gjorde det enkelt for den enkelte stat å forvalte interessen til sitt eget flyselskap. De bilaterale avtalene fjernet også i praksis konkurranse på pris mellom de to statenes flyselskaper (Blyton et al., 2003). Under etableringen av et felles europeisk marked, for eksempel i Romatraktaten, var sivil luftfart unntatt utformingen av en felles politikkplattform for transport i EU.

I tillegg til de bilaterale avtalene inngikk ofte flyselskapene som opererte innenfor disse avtaler seg imellom om å dele overskudd og kostnader. Disse såkalte "pooling agreements" hadde positive konsekvenser for rutetilbudet ved at det ikke ble økonomisk tap for ett av selskapene ved å fly mindre

¹ The International Air Transport Association er medlemsorganisasjonen for en stor majoritet av verdens registrerte flyselskap IATA. (2014) IATA Homepage. <http://www.iata.org/Pages/default.aspx..>

attraktive ruter og ved at det ikke ble konkurranse om hyppigheten på avgangene (Bergene og Underthun, 2012).

Til slutt representerer IATA som nevnt flyselskapenes interesser, og frem til 1970-tallet var IATAs viktigste funksjon å sette tariffen for passasjer- og godstransport gjennom tariffkonferanser. I denne perioden var dermed konkurranse på pris nærmest umulig (Bergene and Underthun, 2012; Bjørnelid, 2013). Denne ordningen ble imidlertid, i tråd med antitrustlovgivningen, gradvis avvirket fra 1970-tallet, og IATAs rolle er nå mer å tilby retningslinjer for en luftfartsbransje som kan framstå som relativt splittet på en del kjernesporsmål².

Oppsummert kan vi si at luftfart i perioden fra 1919 til slutten av 1970-tallet var preget av et reguleringsregime som kombinerte begrensninger på markedsadgang, avtalebegrenset kapasitet (enten gjennom bilaterale avtaler eller gjennom avtaler flyselskapene imellom) som hindret konkurranse på rutefrekvens, og en begrenset priskonkurranse gjennom IATA-samarbeidet (Doganis, 2010).

De ovenfor nevnte reguleringene gjorde at produktmarkedet i praksis var lukket. Dessuten medførte den høye graden av statlig kontroll at markedet var stabilt og forutsigbart (Blyton et al., 2003). Reguleringene i denne perioden blir kritisert for å fostre ineffektivitet og for å redusere incentivene for innovasjon, både i forhold til drift og tjeneste (Lucio et al., 2001b), fordi det var vanskelig å tjene på slike innovasjoner (Blyton et al., 2003). Kritikken har blitt møtt med argumenter om at sivil luftfart også skal oppnå ikke-økonomiske målsettinger som spredt bosetting, regional utvikling, opparbeiding og opprettholdelse av kompetanse, og samfunnsikkerhet. Dessuten førte stabiliteten og forutsigbarheten generelt til en høy grad av jobbsikkerhet, og gode lønns- og arbeidsvilkår (Blyton et al., 2003). På grunn av dette var mange myndigheter skeptiske til å liberalisere luftfarten da EU-kommisjonen startet arbeidet med dette på slutten av 1970-tallet og begynnelsen av 1980-tallet. Storbritannia var pådriver for å liberalisere luftfarten i Europa. Ifølge Lucio et al. (2001b) var dette basert både på et ønske om at flyplassene skulle bli hovedbaser for flytrafikk til/fra andre kontinenter samt at det nasjonale flyselskapet, British Airways, var konkurransedyktig nok til å kunne tjene på liberalisering. Nederland fulgte samme strategi fra midten av 1980-tallet. I 1986 hadde Storbritannia og Nederland fått med seg Tyskland og Frankrike i krav om reform, mens Belgia, Irland, Luxembourg og Portugal var mindre mot enn de hadde vært før. Det var på dette tidspunktet kun Italia, Hellas, Danmark og Spania som motsatte seg liberalisering internt i EU (Lucio et al., 2001b). I 1987 ble det vedtatt at en reformpakke skulle introduseres i tre faser. De første to fasene, som var i 1987 og i 1990, skulle liberalisere de ovenfor nevnte BASAene, mens den tredje fasen var den mest radikale, og ble

² Se for eksempel debatten rundt Norwegian Air Internationals søknad om Foreign Air Carrier Permit i USA senere i denne rapporten.

implementert i 1992. Den innebar å åpne for at flere selskap kunne fly samme ruter, at begrensningene på "femte frihet" (transport mellom to land selskapet ikke er hjemmehørende i) skulle fjernes og at innenriksmarkedet skulle åpnes for alle flyselskaper registrert i et EU-land. Dessuten ble det et felles europeisk lisensieringsregime (Lucio et al., 2001b). Ifølge Lucio et al. (2001b) var europeisk luftfart fullstendig liberalisert fra april 1997, fra hvilket tidspunkt det ble etablert et felles europeisk marked for sivil luftfart. I mars 2004 vedtok EU regelverket om etableringen av "Det felles europeiske luftrom" (Single European Sky), med målsettingen å skape et europeisk luftrom med mer kapasitet og mindre fragmentering (Bergene and Underthun, 2012). Dette ble gjeldende i Norge fra 2007. Ifølge Luftfartstilsynet (2014) innebærer "Det felles europeiske luftrom" en mer effektiv lufttrafikkstyring, tettere samarbeid og integrering mellom flysikringstjenesteyterne i Europa. Nærmere bestemt betyr "Det felles europeiske luftrom" at det er full markedsadgang, det vil si at flyselskap fra medlemslandene kan operere fritt mellom to punkter innad i EU, selv om begge punktene er utenfor selskapets hjemland. Dette skal være uten restriksjoner på kapasitet og uten priskontroller (Doganis, 2010).

Som Lucio et al. (2001b) imidlertid påpeker betyr ikke liberalisering at det ikke lenger finnes reguleringer. Det liberaliseringen innebar var å fjerne det enkelte lands myndigheters mulighet til å operere med et nasjonalt marked for luftfart. Det finnes dermed fortsatt reguleringer knyttet til sikkerhet og til rettferdig konkurranse (artikkel 85 og 86 i Romatraktaten). Sistnevnte er en utfordring både fordi det generelt er vanskeligere å regulere markedsadferd enn å regulere hvordan markedet er organisert og fordi de forhenværende, nasjonale selskapene er veldig forskjellige hva angår rutenettverk, flypark, arbeidskraftkostnader, tilskudd fra staten og hvor mye myndighetene intervensjoner gjennom eierskap eller byråkrati (Lucio et al., 2001b). Selv om de nasjonale flyselskapene nå i større grad er tvunget til å drive kommersielt og har måttet endre sin relasjon til staten, er mange fortsatt avhengige av statlig støtte. Det er også viktig å påpeke at denne liberaliseringen kun gjelder *innad* i EU/EØS, og at flyvninger til og fra land utenfor EU/EØS fortsatt er regulert av bilaterale avtaler. Ifølge Lucio et al. (2001b) er det imidlertid fortsatt også handlingsrom for myndigheter til å regulere luftfart innad i EU/EØS.

Vi kommer i denne rapporten også til å trekke inn noen erfaringer fra amerikanske flyselskaper, og det er dermed nødvendig med et par setninger om forholdene der. Siden USA har et enormt innenriksmarked har ikke de ovenfor nevnte reguleringene og liberaliseringene vært like utslagsgivende. Flyselskapene der har aldri vært i statlig eierskap, og de har kunnet basere store deler av inntekten på innenrikstrafikk. Dereguleringen som ble foretatt på slutten av 1970-tallet utgjorde dermed ikke en trussel, verken for nasjonal suverenitet eller statsinntektene. En annen viktig forskjell er hvordan dereguleringen foregikk. Mens liberaliseringen i Europa har blitt omtalt som "evolusjon" har dereguleringen i USA blitt regnet som et "big bang". Dette har konsekvenser for flyselskapene og deres

strategier, da inkrementelle endringer ofte er til allerede eksisterende flyselskapers fordel ved at de kan lære underveis (Lucio et al., 2001b).

Liberaliseringen som for EU-/EØS-landene ble påbegynt på 1970-tallet kulminerte i 2007 med en "open skies"-avtale mellom EU og USA i 2007, kalt The US-EU Air Transport Agreement³. Doganis (2010) kvalifiserer omtalen av luftfart som "fullstendig liberalisert", og hevder at luftfarten anno 2010 var underlagt to reguleringsregimer: For det første var luftfarten basert på "Single European Skies" innad i EU/EØS, «Open Skies» mellom EU/EØS og USA, samt utvalgte ruter mellom USA/EU og Asia. For det andre består fortsatt det gamle bilaterale reguleringsregimet på en rekke ruter. Samtidig viser Doganis til at "open skies"-avtalene ikke nødvendigvis innebærer full handlefrihet for flyselskapene. Liberaliseringen har riktignok medført at det nå stort sett er full markedstilgang i EU/EØS, økt spenn i rutenettet ved at flere flyplasser er inkludert i de bilaterale avtalene, og at det er flere eller et ubegrenset antall flyselskaper som har rettigheter i slike avtaler (er designerte). Samtidig er det fortsatt diskusjoner rundt hvilke selskaper fra hvilke stater som i størst grad profitterer på slike åpne avtaler. Fra europeisk side pekes det for eksempel på at amerikanske selskaper ser ut til å ha større frihet i Europa enn motsatt vei⁴.

Som nevnt kommer det tekniske og sikkerhetsmessige reguleringer og standarder i tillegg til disse økonomiske reguleringene. Selv om de tekniske og sikkerhetsmessige reguleringene og standardene varierer noe fra land til land er de ofte basert på ICAOs standarder og anbefalinger (Chicago-konvensjonen). Inn under de tekniske og sikkerhetsmessige reguleringene og standardene kommer kriterier for flydyktighet, vedlikehold av fly, krav til besetning og lisenser fra luftfartsmyndigheter (Doganis, 2010). Det ble på 1990-tallet uttrykt bekymringer angående flydyktighet og for brudd på sikkerhetsstandarder, hvilket medførte at det ble innført inspeksjon av fly, hvor sanksjonen mot brudd var svartelisting av flyselskap. På den måten blir det vanskelig å oppnå konkurransefordeler ved å omgå ICAO-standardene (Doganis, 2010). I tillegg kommer sikkerhetsstandarder knyttet til arbeidsvilkår, slik som forordningen EU-OPS (1899/2006), som gjennom kapitlet "subpart Q" for første gang innførte felleseuropeiske bestemmelser om arbeids- og hviletid for flybesetning. Dette ble gjort gjeldende i Norge i 2008. I forbindelse med endringen av US-EU Air Transport Agreement i 2010 ble det dessuten satt inn en artikkel⁵ som skulle dekke "the social dimension", hvor det blir lagt en føring på at open-skies-avtalen skal sikre arbeideres rettigheter og betingelser, noe som ifølge den amerikanske pilotforeningen ALPA innebærer en "upward harmonization of labour standards". EU-regelverket med

³ Avtalen ble delvis endret i 2010, og inkluderer fra 2011 også Island og Norge.

<http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ata/i/ic/170684.htm>

⁴ Intervju i ETF, april 2014; Intervju Anne-Sissel Skånvik, Norwegian 26.11.2013

⁵ Artikkel 17, Protocol to Amend the Air Transport Agreement Between the United States of America and the European Community and its member states. <http://www.state.gov/documents/organization/143930.pdf>

felles grunnleggende flysikkerhetsbestemmelser ble tatt inn i EØS-avtalen i 2005. I motsetning til de økonomiske reguleringene berører de tekniske og sikkerhetsmessige reguleringene flyselskapene på lik måte.

Lucio et al. (2001b) påpeker altså at det fortsatt er handlingsrom for myndigheter til å regulere luftfart innad i EU/EØS. Som alle andre stater har den norske kontroll over landområdet (Dicken, 2007). Historisk ga denne kontrollen opphav til de ovenfor nevnte bilaterale avtalene, mens liberaliseringen har innskrenket noe av mulighetene myndighetene har til å begrense markedsadgangen. Norge ble medlem av EASA i 2005, og er, i henhold til EØS-avtalen, forpliktet til å følge det samme regelverket som EU innen sivil luftfart. I tillegg er sivil luftfart i Norge regulert av luftfartsloven med tilhørende forskrifter, og mange av de aktuelle forskriftene inngår i Bestemmelser for sivil luftfart (BSL) (Luftfartstilsynet, 2014). En økende del av de norske forskriftene gjennomfører EU-regelverket, mens enkelte fortsatt gir særnorske bestemmelser. Likevel er det slik at både de særnorske bestemmelsene og EU-regelverket i stor grad bygger på de ovenfor nevnte ICAO-standardene. Ifølge Enright i ITF (forord til Blyton et al., 2003) har ITF uttrykt bekymring for at liberaliseringen vil medføre større finansiell ustabilitet og flere konkurser, samt at det kan gjøre stater dårligere i stand til å utforme og/eller bistå utviklingen av luftfartsinfrastrukturen.

Alle flyselskapene utnyttet imidlertid ikke det nye handlingsrommet umiddelbart, og som Lucio et al. (2001b) påpeker var både enkelte stater og flyselskaper mot en liberalisering som for dem ville kunne innebære at konkurransesituasjonen ville bli radikalt forandret.

2.1 Nye Flyge- og tjenestetidsregler

Med sikkerhet og konkurransedyktighet som utgangspunkt startet EASA arbeidet med nye flyge- og tjenestetidsregler for sivil luftfart. Angående det første lå det en anerkjennelse bak av at det er vel etablert at menneskelig yteevne er nøkkelen til sikkerhet innen dagens luftfart, og at trøtthet (fatigue) er en av hovedfaktorene som påvirker yteevnen (EASA News Special, 2012). Det nye regelverket skulle dermed både ta inn over seg den nyeste medisinske forskningen på feltet og sørge for et regelverk som gir flyselskapene en rettfærdig konkurransesituasjon seg imellom samtidig som konkurransedyktigheten må ivaretas. Det blir angående det siste eksplisitt påpekt at "[i]n these times of economic difficulties and global competition, EASA also paid careful attention to find solutions that will not impair the competitiveness of Europe's airline industry" (Editorial i EASA News Special 2012).

Det nye regelverket bygger videre på forordning 859/2008 av 20. august 2008 (EU, 2008) og forordning 965/2012 som ble vedtatt i oktober 2012 og gjennomført i norsk rett i forskrift av 7. juli 2013, ved å ta inn flyge- og tjenestetidsregler for besetningsmedlemmer i luftfartsselskaper som utfører ervervs- messig lufttransport (CAT) med fly (Luftfartstilsynet 2014). Forordningen omfattes av EØS-avtalens

virkeområde, og Norge er dermed forpliktet til å gjennomføre den i norsk rett (Luftfartstilsynet 2014). Prosessen med å innføre det nye regelverket ble startet med et regelverksutkast i form av en "Notice of Proposed Amendment" fra EASA i desember 2010 (EASA, 2010). Utkastet ble utarbeidet med bistand fra en arbeidsgruppe bestående av representanter fra det enkelte lands luftfartsmyndigheter og representanter fra flyselskapene og besetningsorganisasjonene (Luftfartstilsynet 2014). Denne ble sendt ut på en tremåneders åpen høringsrunde og mottok kommentarer fra en rekke involverte aktører. EASA leide videre inn tre uavhengige forskere til å vurdere forslaget slik at forslagene skulle være i tråd med den nyeste forskningen. Kommentarene til NPA 2010-14 ble oppsummert i en "Comment Response Document" (CRD) sammen med et revidert utkast som reflekterte kommentarene EASA hadde mottatt. Dette dokumentet ble publisert i januar 2012 og sendt ut på en ny tomåneders høringsrunde, for en den endelige "Opinion" (EASA, 2012b) ble utgangspunktet for en formell lovgivningsprosess i EU-Kommisjonen assistert av nasjonale myndigheter med sikte på å adoptere forslaget og implementere de nye reglene (EASA News Special 2012). Forordning 83/2014 "FTL-regler for CAT med fly" ble vedtatt av EU-Kommisjonen i januar 2014. Reglene skal anvendes fra 18. februar 2016 (Luftfartstilsynet 2014). Det blir på basis av denne prosessen hevdet at de nye harmoniserte reglene bygger på forskning, risikovurderinger og "best practice" (EASA, 2012a).

For Norges vedkommende representerte Sverige de skandinaviske landenes interesser i arbeidsgruppen. Luftfartstilsynet besvarte de to høringsrundene på vegne av norske myndigheter.

Luftfartstilsynet (2014) fremhever at siden formålet er knyttet til flysikkerhet, og dernest like konkurransebetingelser, inneholder forordningen kun flyge- og tjenestetidsregler av flysikkerhetsmessig betydning. Det fremgår av teksten i forordningen at den nye reguleringen "ikke er til hinder for nasjonal fastsatt sosial regulering av arbeidslivet, og at den ikke er til hinder for strengere regulering gjennom kollektivavtaler mellom partene i arbeidslivet (Luftfartstilsynet 2014:2). Det vil imidlertid ikke være anledning for statene å ha nasjonale regler innenfor forordningens virkeområde, dette selv om de skulle være strengere (Luftfartstilsynet 2014). Dette fordi bestemmelsene skal være totalharmoniserende i den forstand at de skal gjelde og anvendes likt i alle medlemslandene.

De nye reglene utgjør en videreføring med enkelte endringer av de eksisterende reglene som er kjent under betegnelsen "Subpart Q". Utgangspunktet for EASA var at Subpart Q inneholdt bestemmelser som overlot områder til nasjonal regulering, noe som bidro til urettferdig konkurranse innad i EU (EASA News Special 2012). Et av hovedformålene med det nye regelverket er dermed, som nevnt, å harmonisere flyge- og tjenestetidsregler innad i EU. Brorparten av de nye reglene er med dette nye i den forstand at de regulerer det som Subpart Q ikke regulerte, deriblant delte skift og bestemmelser

om redusert hvile (EASA News Special Oktober 2012). Forordningen skal sånn sett "tette hullene" i Subpart Q.

Kort oppsummert innebærer de nye reglene en redusert maksimum flyge- og tjenestetid (Flight Duty Period, FDP) på de mest ubekvemme tidspunktene (primært om natten), en økning i minimumstiden for hvile etter de operasjonene som forstyrrer døgnrytmen mest (som tidlige avganger, sene landinger og nattarbeid), mer utfyllende regulering av flyvninger som krysser ulike tidssoner, og en begrensning av besetningens standby-tid (EASA, 2012a; EASA News Special, 2012). Ifølge Luftfartstilsynet (2014) er hensynet med reguleringen av tjenestetider som forstyrrer døgnrytmen å tilpasse reglene til de forskjellene som eksisterer i Europa hva gjelder normal arbeidstid og døgnrytme. Av betydning for harmoniseringen er det, ifølge Luftfartstilsynet (2014:4) vesentlig "at operatørene, uavhengig av de spesifikke reglene om arbeidstid, plikter å planlegge tjenesten og den etterfølgende hvilen slik at besetningsmedlemmene ikke pådrar seg utmattethet (fatigue) som setter flysikkerheten i fare".

Mer konkret innebærer de nye reglene (EASA, 2013):

- Flygetjenestens maksimale varighet nattetid blir redusert fra 11 timer og 45 minutter til 11 timer
- Flere flygninger vil falle inn under kriteriet for natteflygninger og dermed komme inn under reduksjonen nevnt over
- Total flyge- og tjenestetid i 12 sammenhengende måneder blir begrenset til 1000 timer istedenfor 1300 timer.
- Utvidet langtidshvile med 12 timer to ganger per måned.
- Kombinasjonen standby på flyplass og flyge- og tjenestetid blir begrenset til 16 timer til sammen, fra 20 eller 26 timer slik det er i dag (hvor noen av medlemslandene til nå ikke har hatt noen begrensning)

For noen av landene innebærer det nye regelverket en innskjerping, mens for andre innebærer det en svekkelse. BALPA har laget følgende oversikt over hvordan det nye regelverket forholder seg til det eksisterende regelverket i Storbritannia:

Regelverk i Storbritannia	EASA forslag	Konsekvenser
3 tidlige flygninger på rad	7 tidlige flygninger på rad	Mer enn dobbelt så mange tidlige flygninger på rad
95 timer i løpet av 14 dager	110 timer i løpet av 14 dager	15 prosent økning i flyge- og tjenestetid over en fjortendagersperiode
3 piloter på mange langdistanseflygninger	Bare 2 piloter på noen av de lengste flygningene	For eksempel kun to piloter på flygninger fra vestkysten til USA fra Storbritannia. Dette gir ingen mulighet for hvile under flygningen for å forberede landing
Maks 10 timer om natten	Maks 11 timer om natten	
Utvidelse av flyge- og tjenestetid kun hvis kapteinen anser det som trygt. Planlagte utvidelser har mange restriksjoner	Flyselskapet kan utvide med 1 time to ganger i uken uten restriksjoner	Flyselskaper kan planlegge utvidede flygetider uten at dette er opp til kapteinens vurdering
Restriksjoner på om piloter kan bli tilkalt på vakt på fridager slik at de kan planlegge hviletid	Piloter kan tilkalles når som helst uten restriksjoner	Piloter kan ikke garanteres at deres søvn eller hvile ikke blir avbrutt

Tabell 1. Konsekvenser for regelendringer i Storbritannia.

Kilde: BALPA

Dette skiller seg også fra bestemmelsene i USA, hvor for eksempel maksimum flyge- og tjenestetid på natten er ni timer, mens, som vi ser av tabellen over, den nye grensen i EU vil være 11 timer. Ifølge EASA er ikke de europeiske bestemmelsene risikable siden det europeiske rammeverket til gjengjeld er strengere hva angår hvile.

Med tanke på at kjøre- og hviletidsbestemmelsene for godstransport på vei er ni timer, har enkelte stusset på at bestemmelsene for luftfart skal være på hele 14 timer. EASAs kommentar til dette er at

godstransport og luftfart er forskjellige og at forskning viser at en flyge- og tjenestetid på 14 timer på de mest "bekvemme" tidspunktene på døgnet er trygt dersom besetningen har fått tilstrekkelig hvile.

2.2 Konsekvenser for norske aktører

Den nye forordningen vil, i kraft av å være totalharmoniserende, få noen konsekvenser for norske aktører. Siden det nye regelverket erstatter reglene i Subpart Q, som inneholdt nasjonale tilleggsm bestemmelser, må disse opphøre når det nye regelverket gjennomføres i norsk rett.

Til nå har ESA og EASA godkjent at Norge anvender enkelte unntak fra Subpart Q. Subpart Q ble gjennomført i norsk rett ved forskrift av 21. februar 2008, og utgjør minimumsregler. Subpart Q tillater dermed at statene fastsetter strengere regler enn forordningen (Regjeringen, 2014). I tillegg overlot, som nevnt, Subpart Q enkelte deler av FTL-reguleringen til staten selv, og disse nasjonale tilleggsm bestemmelsene var felles for Norge, Sverige og Danmark, men hvor Norge hadde visse tilleggsm unntak. Blant annet hadde Norge en noe strengere regel når det gjelder reduksjon av maksimal daglig flygetjeneste etter antall strekninger som flys i løpet av arbeidsdagen enn det som oppgis i Subpart Q (Regjeringen, 2014). Dette unntaket er gjort i forhold til Widerøe og flyambulansetjenesten hos Lufttransport. Begge disse tillates å la besetningen arbeide en 7/7-turnus, som medfører at besetningen kan få en ukentlig arbeidstid på over 60 timer. Dette er i utgangspunktet ikke tillatt i Subpart Q. I disse to tilfellene ble unntaket gitt på grunn av at selskapene gjennomførte sikkerhetskompenenserende tiltak (Regjeringen, 2014). Disse unntakene vil ikke lenger gjelde etter at det nye regelverket kommer til anvendelse, selv om det er mulig å søke om videreføring. Vurderingen til norske myndigheter er at det antas mulig å få godkjent unntakene også under det nye regelverket.

Luftfartstilsynets (2014:5) vurdering er at det nye regelverket er et kompromiss, og trekker frem at dette er et område preget av "sterke og til dels motstridende interesser både mellom EUs medlemsstater og blant aktørene i industrien". Videre er vurderingen at de nye FTL-reglene er bedre enn dagens regler totalt sett, og at dette også gjelder for Norge ved at det "ikke er områder hvor reglene innebærer en klar svekkelse i forhold til dagens norske regler" (Luftfartstilsynet 2014:6). Luftfartstilsynet (2014) anser norske interesser som tilfredsstillende ivaretatt. Norge arbeidet, i samarbeid med Sverige og Danmark, om å få enkelte spesifikke skjerpelser, og fikk innfridd halvparten av forslagene (basert på Luftfartstilsynet 2014):

- Hovedprioriteten var å få endret utkastets regel om reduksjon av maksimal daglig flygetjeneste ut fra antallet strekninger som flys i løpet av arbeidsdagen. Dette lyktes man med.
- Norske myndigheter ønsket å redusere maksimalgrensen for kombinasjon av beredskapstjeneste og etterfølgende flygetjeneste (dvs. beredskapstjenester utenfor flyplass) fra 22 timer

i utkastet til 20 timer som er grensen man til nå har hatt i Skandinavia. Dette er det nå åpnet for i forordningens mer "praktiske" del som omhandler måter reglene kan praktiseres på.

- Sverige ønsket 100 timers tjenestetid per 14 dager, fremfor 110 timer som nå er fastsatt. Norge og Danmark støttet Sverige i dette, men dette forslaget ble ikke hørt. Norske myndigheter mener likevel at 110 timer er tilfredsstillende siden det innebærer en skjerpelse i forhold til Subpart Q som ikke inneholdt en slik grense.
- De skandinaviske landene ønsket en fast begrensning på hvor lenge besetningsmedlemmer kan settes i reservetjeneste, som er en ny type beredskapstjeneste. Reservetjeneste er en form for beredskapstjeneste hvor besetningsmedlemmer plikter å kunne møte på jobb på 10 timers varsel. Her var det imidlertid uenighet landene i mellom. Kompromisset ble at det i regelen ble tatt inn en periode på 8 timer hver dag hvor besetningsmedlemmet ikke kan kontaktes for utkallelse av hensyn til planlegging av søvn/hvile. Dette kompromisset blir ansett som akseptabelt.

Etter Luftfartstilsynets (2014) bedømming vil det nye regelverket få vesentlige økonomiske konsekvenser for norske aktører. Det vil innebære at luftfartsoperatørene må revidere sine operasjonsmanualer og gjøre endringer i tjenesteplanleggingssystemene. Det kan også, ifølge Luftfartstilsynet (2014), tenkes at det vil være behov for noe ytterligere bemanning.

Den viktigste konsekvensen som blir fremholdt for norsk luftfart er imidlertid positiv: det at bestemmelsene innebærer en harmonisering slik at man på området tjeneste- og flygetid oppnår like konkurransebetingelser med de øvrige operatørene i EU/EØS-området. Dette er positivt fordi "selskaper i en del andre europeiske land er underlagt til dels lempeligere FTL-regler enn i Norge. For norske operatører som konkurrerer utenfor Norge kan dette slå positivt ut økonomisk" (Luftfartstilsynet 2014:7).

I sin kontakt med aktørene oppfatter Luftfartstilsynet NHO Luftfart som generelt positive til det nye regelverket, selv om de har vært opptatt av at regelverket ikke bør gå for langt i å fastsette nye restriksjoner for tjenestetid. Arbeidstakerorganisasjonene har imidlertid vært mer kritiske. I deres øyne vil ikke det nye regelverket i tilstrekkelig grad ivareta flysikkerheten ved at reglene for flytjenestetid og beredskapstjeneste ikke er stramme nok. Luftfartstilsynet, på den andre siden, understreker at de nye reglene totalt sett er bedre enn dagens regler, og mener derfor at regelverket ikke vil innebære en svekkelse av flysikkerheten, slik det fra enkelte besetningsorganisasjoner har vært hevdet (Regjeringen, 2014). Norsk Kabinforening uttalte i intervju med oss at det fortsatt er en del viktige utfordringer:

”[...]Det felles europeiske lovverket er nytt og ikke tilstrekkelig på alle områder; det finnes flere smutthull i regelverket. Lavprisselskapene er svært kreative i forhold til å finne disse smutthullene og kan på den måten være i forkant av reguleringene.”⁶.

Som nevnt vil partene fortsatt ha anledning til å avtale andre flyge- og tjenestetider, men gitt de økonomisk sett vanskelige tidene som ble nevnt innledningsvis har dette blitt vanskelig å forhandle. Ifølge Elisabeth Goffeng er det viktigste å ha et godt utviklet og dekkende felles regelverk på europeisk nivå. Kunne man hatt en bransjeavtale som skapte de samme bufferne som enkelte selskaper har i dag, ville det være bra for arbeidstakere i luftfart fordi presset på arbeidsvilkårene av konkurransehensyn ville dempes.

Bestemmelsene i den nye forordningen er imidlertid kun knyttet til flysikkerhet, og det er partene som slik sett må avgjøre om andre hensyn skal tas. For fagforeningene er tid mer enn sikkerhet, og det ble vektlagt at grenser knyttet kun til flysikkerhet ikke er levelige med tanke på matpauser, pause generelt og hvile. Ifølge Jakob Tveit i Norsk Kabinforening er det ”[...] ikke det samme å sitte fremfor doen og spise middag”⁷. SAS hadde tariffavtale som tok hensyn til dette frem til runden i november 2012. Denne avtalen inneholdt at ansatte skulle kunne gå ut av flyet og ha en viss tid på bakken slik at de kunne gå på toalettet og spise mat på flyplassen. Dette er i den nye avtalen borte, og man er om bord hele tiden.

Skepsisen mot nye flyge- og hviletider støttes og av Norsk Flygerforbund som mener at de dominerende luftfartsinteressene i sentral-Europa har fått for mye makt til å definere bestemmelser som ikke vil fungere på samme måte i Skandinavia⁸. Tilsvarende viser Flygerforbundets Jack Netskar på Luftfartskonferansen i 2014 til at de nye bestemmelsene sammen med nye tariffavtaler i realiteten har utvidet antall arbeidstimer for flygende personell, for eksempel ved å øke den maksimale lengden på arbeidsdagen fra 10,5 til 14 timer (Netskar, 2014). Kabinansatte i SAS uttrykker også bekymring over at arbeidsdagens lengde har økt til 14 timer, noe som ifølge fagforeningsrepresentant Anneli Nyberg uttalte til NRK i august 2013 at kan ha vært medvirkende årsak til at en god del kabinansatte velger førtidspensjon (NRK, 2013b) .

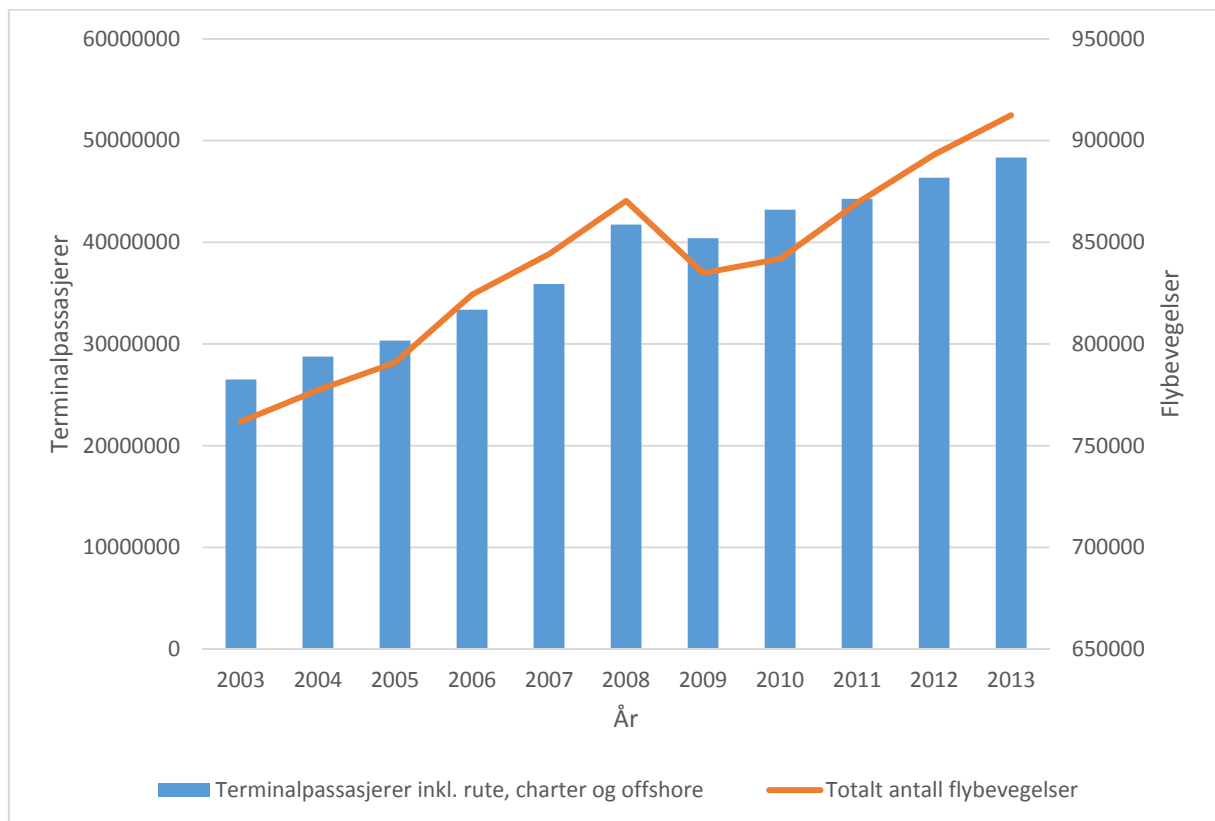
⁶ Intervju med Elisabeth Goffeng og Jakob Tveit, 23.09.2013

⁷ ibid

⁸ Intervju med Petter Førde, Norsk Flygerforbund, 28.10.2013.

3. Trafikkvekst og luftfartens samfunnsbetydning

Trafikkveksten på norske flyplasser har vært formidabel siden åpningen av Gardermoen i 1998. Ifølge Avinors statistikker (Avinor, 2014) har antallet passasjerer som kommer eller drar, såkalte terminalpassasjerer steget fra 26507743 i 2003 til 48343351 i 2013, en økning på over 87 prosent på 10 år. Det er altså langt flere som reiser i dag enn for 10 år siden. Antall flybevegelser har også steget markant fra 761862 i 2002 til 912418 i 2013 (tallet for 2013 på epostkontakt med statistikkavdelingen i Avinor), men den prosentvise økningen har her vært mindre med i overkant av 17 prosents økning. Dette forteller oss først og fremst at flyene går med langt høyere kapasitet enn tidligere. Figur 1 viser økningen i antall terminalpassasjerer og flybevegelser (basert på data hentet inn fra Avinor i 2014).



Figur 1. Terminalpassasjerer og totalt antall flybevegelser i Norge 2003-2014

Luftfart har altså hatt en kvantitativt sett stor vekst i Norge de siste 10 år. En viktig bakgrunn for å forstå både reguleringen og dereguleringen av international luftfart er også knyttet til hvilken økonomisk og politisk betydning denne bransjen har. I rapporten "luftfartens betydning i en global verden" peker Julsrud et al (2011) på at luftfart sammen med informasjons- og kommunikasjons-teknologi har en stadig viktigere rolle, både for næringsliv og turisme. Norske virksomheter foretar

flere reiser og da spesifikt flere bransjerelaterte flyreiser, noe som også reflekterer at norske som andre lands virksomheter har blitt mer globale i sin orientering (Dicken, 2007). Dette gjelder både betydningen av fysiske møter på tvers av landegrenser og ikke minst den globale frakten av norske varer. Julsrud et al viser blant annet til at markedet for norske flyreiser vokser i stor grad etter hvor norske økonomiske interesser er lokalisert, og viser blant annet til en firedobling av flytrafikken til Asia mellom 1998-2009. Både Julsrud et al og NHO Luftfart peker på at luftfart også er svært viktig for turismenæringen, hvor omtrent all innkommende turisme de siste 10-12 år har vært flybasert. Videre er det norske flymarkedet meget stort i forhold til innbyggertallet. 26 millioner reiser ble foretatt i 2009. Dette er 5,3 flyreiser per innbygger, et svært høyt tall i europeisk målestokk. Videre viser Julsrud et al at hele 38 prosent av alle nordmenn foretok minst en utenlandsreise med fly i løpet av 2009 (Julsrud et al 2011).

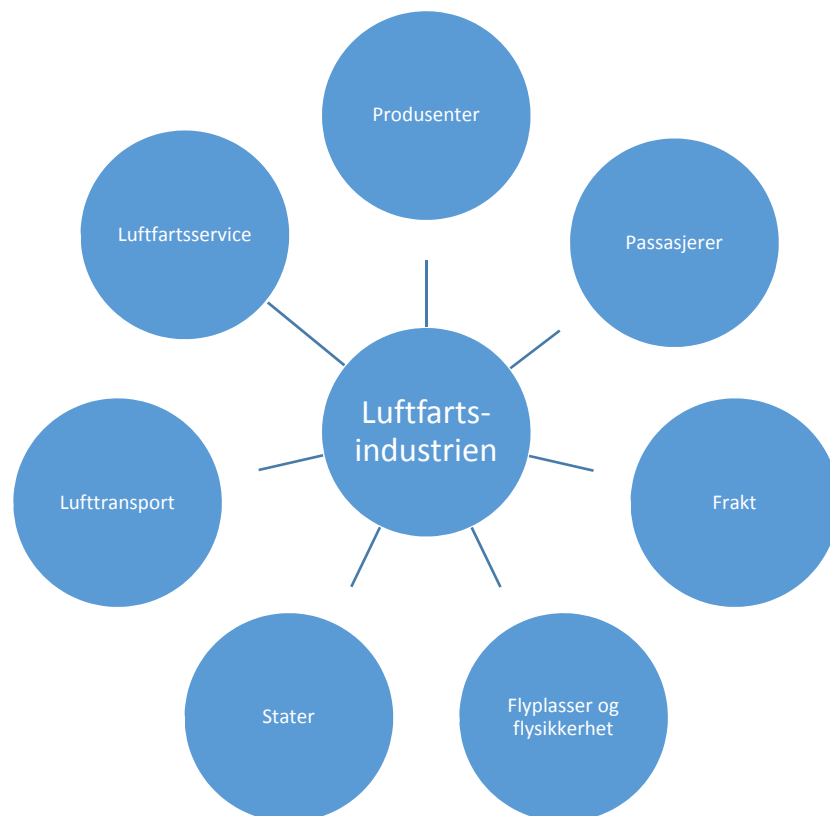
Lian et al (2005) viser til at olje- og gassektoren er meget avhengig av flytransport, hvor hele 21 prosent av forretningsreisende og 13 prosent av alle flyreiser var tilknyttet olje- og gassektoren, mens tallet for regioner der olje- og gassektoren er enda viktigere, som på Vest- og Sørlandet, er tallet ca. 30 prosent av alle forretningsreisende. Betydningen av et godt rutetilbudet som server denne næringen er derfor åpenbar. På toppen av dette kommer ca. 44000 enkeltreiser med helikopter til og fra installasjonene i Nordsjøen. Lian et al viser videre til at helsesektoren er svært avhengig av flyfrakt, hvor 2,6 prosent av alle innenlands reiser og 13 prosent innen Nord-Norge er helserelevante reiser. Dette kommer da i tillegg til ambulanseflyging. Luftfart har selvfølgelig tilsvarende stor betydning i andre land, men både Avinor og andre viser til at Norge har spesielle utfordringer knyttet til topografi og spredt bosetning og at luftfart slik sett har en relativt sett større betydning for Norges framtid sammenlignet med mange andre europeiske land (Avinor, 2011).

I lys av den viktige økonomiske og politiske betydningen luftfart har i Norge er det ikke overraskende at det også har vært viktig å sørge for et godt fungerende marked og at aktørene blir sikret gode rammevilkår, og det er slik sett ønskelig at norske bedrifts- og privatkunder får et så godt og rimelig rutetilbud som mulig, samtidig som at flyselskaper som opererer i Norge oppnår tilstrekkelige resultater slik at de kan fortsette sin viktige virksomhet. Samtidig kan det være krevende for myndighetene å balansere de ulike interessene i norsk luftfart, både direkte og indirekte. For eksempel er det krevende å balansere behovet for en stabil leveranse av lufttransporttjeneste til helsetjenester med riktige konkurransebetingelser for selskaper som konkurrerer om anbud, og det er også en krevende balansegang for staten å forholde seg til flyselskapers internasjonale ekspansjonsstrategi (og behov) på den ene siden og behovet for oversiktlige arbeidsforhold på den andre. Som Jessop (2007) påpeker, havner den restrukturerte velferdsstaten, det han kaller *konkurransesstaten*, i en kontinuerlig skvis mellom å opprettholde en statsstrategi knyttet til fordelingspolitikk, nasjonalt orientert sysselsetting

og nasjonal samfunnssikkerhet på den ene siden og behovet for å støtte en fri og ofte ekspansjonsrettet kapitalisme på den andre. Som vi skal komme tilbake til senere i rapporten, illustrerer både Norwegians ekspansjon og "outbasing" (Harvey, 2009) av arbeidskraft, samt statens ulike former for redningsaksjoner av SAS, de dilemmaene som konkurransestaten må ta stilling til (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2010). I tillegg kommer staten også under andre typer press som følge av ulike former for regulering (Jones, 1999), for eksempel gjennom Norges forpliktelser gjennom EØS og Single European Skies 2.

4. Luftfartsbransjen

Luftfartsbransjen omfattes ikke kun av flyselskapene, men av en rekke aktører og nivåer som på ulik måte påvirker utviklingen som industrien kan ta. ILO (2013) viser i en hovedoversikt at bransjen består av Lufttransport (flyselskaper av ulik karakter), flyprodusenter (som Boeing, Airbus), passasjerer (som også berører andre relaterte bransjer som hotell, restaurant, turistattraksjoner, reisebyrå, finansielle tjenester og konferansemarkedet), frakt av varer, flyplasser, flyplassservice og flysikkerhetstjenester, luftfartstjenester (forsikring, finansiering/leasing, kommunikasjonstjenester, drivstoff og vedlikehold), og sist men ikke minst, myndigheter på ulike geografiske nivåer. Slik sett kan luftfartsindustrien på samme måte som andre bransjer uttrykkes som det som Tufts (kommer i 2014,) kaller et *assemblage* av komplementære elementer som sammen påvirker det dynamiske mulighetsrommet som bransjen har.



Figur 2: Luftfartsindustrien

Basert på ILO (2013)

Denne ansamlingen av ulike elementer som til sammen konstituerer luftfartsbransjen har en del distinkte kjennetegn (Cento, 2009; Doganis, 2006):

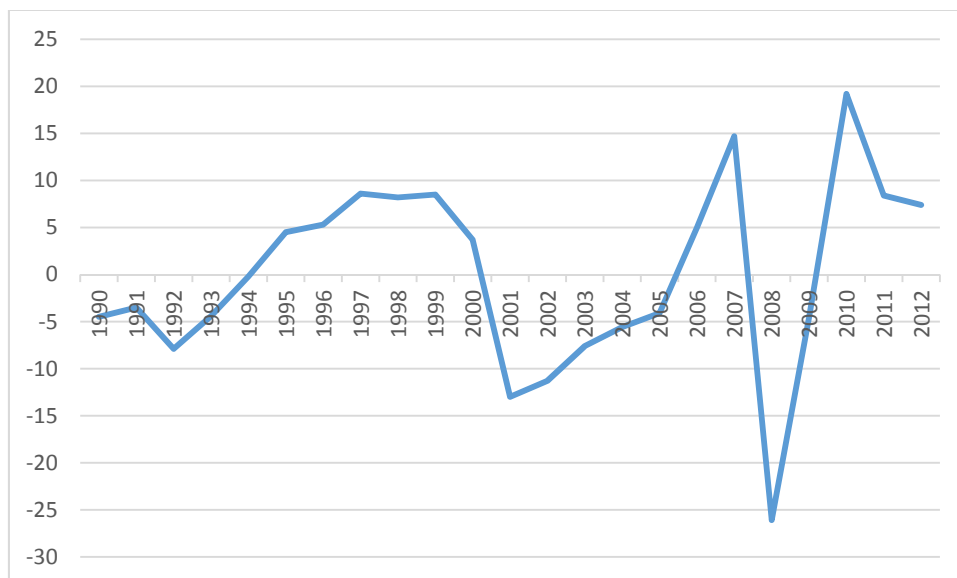
For det første er bransjen en av de mest transnasjonale som finnes, både når man vurderer betydningen av global mobilitet av passasjerer og varer (frakt), globale flyruter, den globale produksjonen

av fly og flyutstyr eller den internasjonale finansieringen av flykjøp. Samtidig er bransjen også tett knyttet til nasjonalstaten, både i form av at flyselskapene historisk sett ofte har vært statseide og viktige nasjonalsymboler, og fordi bransjen har vært høyt regulert både på statlig og interstatlig nivå (Doganis 2010). Dereguleringen som startet fra slutten av 1970-tallet har imidlertid endret landskapet i betydelig grad, både i form av større differensiering mellom flyselskaper og at man ser et mer segmentert arbeidsmarked hvor også partssamarbeidet har utviklet seg i veldig ulike retninger (Gittell et al., 2004b; Oxenbridge et al., 2010a). Vi kommer tilbake til kjennetegn og utvikling av de såkalt «lavkostnadsselskapene» senere, men det er viktig å slå fast at aktører innenfor dette segmentet av luftfartsbransjen har utviklet dynamikken også for de etablerte aktørene (Doganis 2010).

4.1 Lønnsomhet

«Airlines are wonderful generators of profit- for everyone except themselves» (The Economist, 2012)

Til tross for at luftfarten har sett voldsom vekst, er flyselskapene fortsatt svært sårbare for små endringer i én av fire profittparametere: trafikkvolum, kapasitet, avkastning og enhetskostnader (Turnbull et al., 2004). På grunn av dette er profittmarginene ofte veldig små (Turnbull et al., 2004; Doganis, 2010), og sjefsøkonom Pearce i IATA hevder at «[e]ven in good year, airline returns are inadequate» (Pearce, 2013). I tillegg til dette kommer har prissensitiviteten økt, spesielt etter at billettpriser har blitt en av de viktigste driverne for å øke trafikkvolumet (Turnbull et al., 2004). Et siste viktig premiss for flyselskapene, som også har konsekvenser for partsrelasjonene som vi skal komme tilbake til senere, er at etterspørselen er "pro-syklisk". Dette vil si at trafikkvolumet øker med økonomisk vekst, og vice versa, men med en høyere vekstrate (Turnbull et al., 2004). Tilsvarende er flyselskaper meget sårbare i konjunkturedganger (Doganis 2006). I sin illustrasjon av profittmarginer blant flyselskaper mellom 1990-2012 viser IATA at det er svært store svingninger, og at gjennomsnittsinntjeningen fordelt på alle årene er omtrent 0:



Figur 3. Gjennomsnittlig netto profitt for flyselskaper 1990-2012 (\$Mrd).

Kilde: IATA Pearce, (2013)

Den viktigste endringen er, ifølge Lucio et al. (2001b), at handlingsrommet til flyselskapene er endret og det har blitt andre incentiver for å endre organisasjonsmodell, kutte kostnader og endre strategier for HRM og partsrelasjoner. Blyton et al (2003) hevder dermed at det nye reguleringsregimet gir flyselskapene både motiv for og mulighet til å restrukturere. Med det nye reguleringsregimet vil både produkts- og prosessinnovasjoner lede til konkurransefordeler eller høyere profitt. Mange flyselskaper har derfor gjennomgått omfattende restruktureringer, med mål om både å styrke konkurranse-dyktighet, øke profitt og å endre organisasjonsmodell. En viktig forbedring har vært at flyselskapene i gjennomsnitt har blitt 46 prosent mer drivstoffeffektive, noe som også er positivt miljømessig (Pearce, 2013). Restruktureringene har blitt gjort på en måte som endrer ansettelses- og arbeidsvilkår. Mer konkret har restruktureringen av selskaper medført oppsplitting av morselskaper i flere driftsselskaper og profittsentre, franchising av deler av operasjonen og bruk av underleverandører ("outsourcing"), det vil si en generell innføring av konkurranse internt i det som før var ett selskap (Blyton et al., 2003). Turnbull et al. (2004) kaller modellen basert på outsourcing av aktivitetene som ikke utgjør kjernevirksomhet (for eksempel billettsalg, catering, bakkeoperasjonene og vedlikehold) for "virtuelt flyselskap". En slik modell, som kun fokuserer på selve lufttransporten, vil gjøre selskapene enda mer utsatt for de ovenfor nevnte sårbarhetene, og dermed, med andre ord, enda mer utsatt for markedssvingninger (Turnbull et al., 2004). Den økte ustabiliteten oppsplittingen medfører har, ifølge Blyton et al (2003), ført til at det i økende grad blir lagt vekt på sørge for høy profitt og å redusere arbeidskraftkostnader gjennom lavere lønninger og høyere arbeidsintensitet. Generelt kan bedrifter

konkurrere på pris/kostnader, kvalitet eller produktinnovasjon (Blyton et al., 2003). Arbeidskraftkostnader er en av de få variable kostandene som også er under ledelsens direkte kontroll, i motsetning til for eksempel drivstoff og flyplassavgifter (Harvey, 2009; Turnbull et al., 2004) som er mindre aktuelle å få endret. Med økt drivstoffeffektivitet viser CAPA (2014) til at arbeidskostnader dermed også blir en større totalt kostnadspost, og det er også da logisk at selskapene må se nøye på hvordan de kan få denne typer kostnader ned.

4.2 Nettverksselskapene/'flag carriers'

I tillegg til å skille selskapene i forhold til organisasjonsmodell, kan det også være nyttig å skille mellom såkalte «flag carriers» som ble etablert under og er designet i forhold til å konkurrere under det velregulerte regimet før den utstrakte dereguleringen, og nykommere (new entrants) som oppstod etter liberaliseringen og er designet for å konkurrere i et mindre regulert marked (Gittell and Bamber, 2010).

De etablerte flyselskapene, som ofte har blitt kalt "flag carriers" på grunn av de tette båndene med sine respektive nasjonalstater, kalles også ofte "fullserviceselskaper" eller "nettverksselskaper" (Bergene & Underthun 2012). I motsetning til i andre bransjer har ikke fusjoner vært spesielt vanlig i internasjonal luftfart, men selskapene har heller søkt konsolidering på andre måter for å utnytte hverandres kapasitet på den ene siden og minimere sårbarhet på den andre. *Nettverksstrategien* er en slik strategi, hvor flyselskapene samarbeider om ruter for å gi kundene best mulig rekkevidde og mulighet til å oppnå gode forbindelse mellom punkt A, B og C. Under denne strategien finner man også de såkalte "Codeshare-agreements", som betyr at man kan bestille en reise gjennom ett selskap, men samtidig fly med et annet samarbeidende selskap på deler av turen fordi selskapene har en avtale om å dele reisekodene (Doganis 2006, ILO 2013). En annen fordel er at nettverksmodellen gjennom allianser skaper større fleksibilitet ved uforutsette hendelser, noe som gjør at passasjerer lettere kan komme seg dit de skal gjennom alternative ruter som blir tilbudt gjennom nettverket.

Nettverksmodellen er utstrakt, og man har det siste tiåret sett en sterk konsolidering av fullservice-selskapene. Ifølge Forsyth (2011) hadde tre allianser med til sammen 58 medlemmer en markedsandel på om lag 77 prosent i 2011, noe som også illustrerer hvilken makt konstellasjonene har i global sammenheng. Disse er Star Alliance (inkl. blant andre Lufthansa, SAS, United Airlines, Air Canada, Singapore Airlines), Skyteam (inkl. blant andre Air France, Delta Air Lines, KLM, Aeroflot China Airlines) og Oneworld (inkl. blant andre British Airways, Finnair, Qantas, American Airlines, Japan Airlines Cathay Pacific).

Når det gjelder direkte fusjoner av selskaper peker ILO (2013) på at dette ofte har vært negativt for ansatte i involverte flyselskaper, blant annet i USA. Fusjonen mellom SAS og Braathens på starten av

2000-tallet ble for eksempel opplevd som smertefull blant mange ansatte i disse to selskapene, både i forhold til ansiennitetsspørsmål og lønn⁹.

Nettverksmodellen innebærer imidlertid ikke at disse typer selskaper ikke konkurrerer mot hverandre på ruter der de begge har interesser, og de på tross av at de er i allianse. Lufthansas konkurranse med SAS på viktige utenlandsruter fra Norge er et godt eksempel på dette (DN, 2013).

4.3 Globale kriser og framveksten av lavkostnadsselskapene

ILO (2013) viser til at arbeidslivet innen sivil luftfart har endret seg kraftig i løpet av de siste 10-15 årene. En viktig årsak til endringene er mange av krisene som har kommet på løpende bånd siden den kanskje aller største skrekkehendelsen i moderne historie, nemlig 9/11 i 2001. I tillegg nevner ILO SARS-krisen i 2002-2003, den globale finanskrisen i 2008-2009, samt «askekrisen» forbundet med utbruddet fra Eyafjallajökull våren 2010.

Vinteren 2001/2002 var dramatisk for hele luftfartsindustrien og i løpet av denne perioden måtte hele 20 prosent av nordamerikanske ansatte og 10 prosent av europeiske ansatte i flyselskaper slutte som følge av store kutt (ILO 2013). SAS annonserte for eksempel allerede i oktober 2001 at 1100 ansatte måtte slutte som følge av den dramatiske nedgangen (Bjørnelid 2013). Både ILO og Doganis (2010) viser for øvrig til at disse krisene har hatt mye å si for fremtidsstrategiene til flyselskaper. For eksempel ble mange ordre kansellert som følge av den økte usikkerheten etter terrorangrepet på USAs østkyst, og det vises til at strategiene ble mer defensive og mer sårbare i et langtidsperspektiv.

Essenberg (2003) mener at SARS-krisen i 2002-2003 hadde enda dypere konsekvenser enn 9/11, med den konkrete kortsiktige følge at den globale luftfartstrafikken gikk ned med 18.5 prosent. Den store forskjellen i forhold til 9/11 var at også asiatiske markeder ble truffet hardt, noe som gjorde at asiatiske flyselskaper ble satt under tilsvarende press som de europeiske og nordamerikanske hadde blitt et år i forveien.

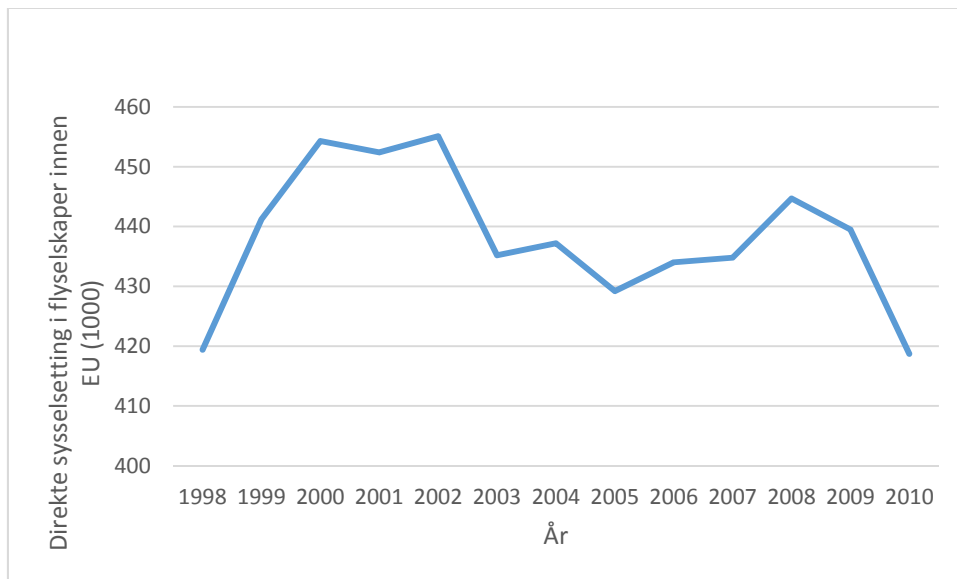
Den globale finanskrisen i 2008-09 var dramatisk for luftfarten, der en allerede konjunktursensitiv bransje med minimale marginer ble rammet hardt (Harvey and Turnbull, 2012). Dette bidro til en kraftig trafikknedgang i de aller fleste markeder, inkludert det Norske (Avinor, 2014). I ILOs paper om effekter av krisene (ILO, 2013) viser forfatterne til at finanskrisa hadde alvorlige effekter for arbeidere i flyselskapene. Mens noen flyselskaper gikk konkurs måtte andre redusere sin kapasitet betraktelig, der SAS for eksempel måtte redusere med om lag 40 prosent. For flyselskaper som Lufthansa, Finnair

⁹ Intervju, Petter Førde, Norsk Flygerforbund, 25.10.2013

og British Airways innebar dette både oppsigelser, permisjoner uten lønn og stopp av midlertidige kontrakter som opprinnelig skulle bli forlenget.

Vulkankrisen i 2010 var også svært ødeleggende for luftfartsindustrien på kort sikt, men det mest interessante er kanskje å se hvordan denne krisen med geologiske årsaker intensiverte måten flyselskapene har måttet strukturere om deler av sin virksomhet til å ta høyde for kriser på svært mange nivåer. Først og fremst peker ILO (2013) på at flyselskapene har måttet se nærmere på alle kostnadsfaktorer, inkludert arbeidskraft som den raskest framvoksende enkeltkostnaden (se også CAPA 2014).

Doganis (2010) mener at framveksten av lavkostnadsselskapene (Low Cost Carriers, fra nå av forkortet som LCC) dels har sin forklaring gjennom krisene beskrevet overfor. Selv om Doganis (2010) er enig i sitatet fra the Economist (2012) i forhold til at det aldri har vært spesielt lett å oppnå store gevinster for flyselskapene, var krisene på 2000-tallet definerende for en storstilt omstrukturering. I den vanskelige perioden mellom 2001 og 2006 var det reelt sett kun lavprisselskaper, som RyanAir og EasyJet i Europa og Southwest i USA, som gikk med overskudd. Ifølge Harvey og Turnbull (2012) hadde for eksempel Ryanair en gjennomsnittlig profittmargin på 19 prosent mellom 1998 og 2008, mens EasyJet og Southwest i samme periode hadde marginer på henholdsvis 6 prosent og 9 prosent. Vi har de senere årene sett at de tradisjonelle nettverksselskapene/fullserviceselskapene har gjennomgått svært tøffe kutt og slik sett nærmet seg lavkostselskapene på arbeidskostnadssiden (Steen 2014). Små profittmarginer og utsikter til økt konkurranse har ført til at kostnadsreduksjon har blitt en viktig prioritet, med fokus på å redusere antall ansatte og dermed lønnskostnader. Konkurransen på pris er forverret av at tjenesten for forbrukeren fremstår som lik på tvers av flyselskap. Selv om flyselskapene har prøvd å markedsføre seg som unike, er ofte pris den eneste faktoren som påviselig er forskjellig, i motsetning til, for eksempel, servicestandard (Doganis 2010).



Figur 4. Direkte sysselsatte i flyselskaper innen EU (1000).

Kilde: Steer Davies Gleave (2012)

Det er imidlertid viktig å påpeke at hovedgrunnen til nedgangen skyldes kutt i antall ansatte på bakken, og Steer Davies Gleave (2012) viser at blant flyselskaper i EU har både antall kabinansatte og flight crew økt betydelig i EU-området, noe som ikke er overraskende når man kobler økning i trafikk med sikkerhetsbestemmelser knyttet til hvor mange kabinansatte som er nødvendig. For flight crew var det ca. 26 prosent flere i EU27-området i 2010 sammenlignet med 1998, mens Cabin Crew har vokst med om lag 40 prosent i samme periode. Samtidig viser den samme rapporten at det er store regionale forskjeller i Europa der land som Latvia, Tyskland, Irland, Luxembourg og Romania har økning av flygende personell, mens land som Belgia, Sveits, Danmark og Sverige har hatt en betydelig nedgang i antall ansatte flygende personell.

4.4 En endret markedssituasjon for lavkostnadsselskapene

Når det gjelder markedssituasjonen på trafikk innad i Europa har bildet endret seg ganske markant mellom 2005 og 2012 (Steer Davies Gleave, 2012). Lavkostnadsselskapene har fått en betydelig større markedsandel, og dette gjelder spesielt for Ryanair og EasyJet. Disse to selskapene hadde en markedsandel av lavkostnadsselskapene på 64 prosent i 2012 mot 56 prosent i 2005. Den tredje største lavkostnadsaktøren er Norwegian. Samlet hadde lavkostnadsselskapene en økning fra 20 prosent i 2005 til 32 prosent i 2012. En svært viktig forskjell er at lavkostnadsselskapene faktisk er betraktelig billigere. Harvey (2009) viser for eksempel til at denne kategorien flyselskap opererer i gjennomsnitt med 43 prosent av kostnadene til fullservice-/nettverksselskapene.

Ryanair trekkes fram som det fremste eksemplet på et selskap som har utnyttet dereguleringen av det europeiske flymarkedet og opererte i 2012 på hele 50 baser i 28 land i Europa (Steer Davies Gleave, 2012). Fra 2012 til 2013 hevder Ryanair videre å ha økt sin kapasitet med 217 nye ruter og 7 ekstra baser, noe som innebærer en 5 prosents total kapasitetsvekst fra 2012 til 2013 (Ryanair, 2014).

Steer Davies Gleave (2012) peker imidlertid på at veksten for lavkostnadsselskapene ikke har vært like jevn. For eksempel reduserte selskapene trafikktilbudet i 2008, blant annet som følge av Ryanairs beslutning om å kutte ned på trafikktilbudet i vintermånedene som for dem er mindre profitable. Samtidig er det interessant å se hvordan kombinasjonen av ulike former for ytre press påvirker selskapsstrategiene på denne måten. Uten finanskrisa og Eurokrisa fra 2008 og fram til i dag hadde sannsynligvis dynamikken knyttet til fleksibel bemanning etter sesong (som i Ryanair) ikke vært så aktuell som den ble.

En interessant dynamikk er dessuten at i vekstperioden til lavkostnadsselskapene mellom 2005 og 2012 har også nettverksselskapene endret sin forretningsplan og ligger i dag tettere opp mot konsepter som man inntil da hadde sett hos lavkostnadsselskapene (Steen 2014). Dette innebærer blant annet en overgang til elektroniske billettsystemer som reduserer behovet for bakkemannskaper, betaling av tjenester og mat/drikke i lufta, samt flere priskategorier. I tillegg bør det nevnes at nettverksselskapene har hatt et klart mål om å øke passasjerfaktoren, noe som selvfølgelig har vært helt avgjørende for å følge med i den europeiske konkurransen. Et eksempel her er at Lufthansa økte passasjerfaktoren fra 63 prosent i 2000 til 71 prosent i 2011 (Steer Davies Gleave 2012). Altså, flyselskapene frakter flere passasjerer med likt antall ansatte. Nettverksselskapene øker også den operative tiden for sine fly ved å korte ned på «turnaround» ved flyplassene og generelt sett *strekke* dagen. For eksempel økte British Airways sin operative dagslengde for sine Airbus A320 fra 6,5 timer i 2000 til 9,2 timer i 2011. Til sammenligning var EasyJets tall for 2011 på 11,2 timer. Steer Davies Gleave (2012) peker på at dette ikke bare strekker og intensiverer tiden for flyene, men også for de ansatte om bord.

Selv om luftfartslitteraturen oftest opererer med dikotomien mellom konvensjonelle fullservice-selskaper, «nettverksselskaper» eller «flag carriers» på den ene siden og lavkostnadsselskaper (Low Cost Carriers eller LCC) på den andre, mener imidlertid Cento (2009) at det er mer korrekt å vise til fire forskjellige modeller, nemlig Full-service carriers,; Low Cost Carriers; Regionale selskaper og Charter-selskaper (ILO, 2013; Doganis, 2006; Cento, 2009). I tabellen nedenfor gjengis noen av hovedkjenne-tegnene ved disse ulike modellene.

	Fullservice	Lavkostnad	Regional	Charter
Eksempler	SAS, United, British Airways	Ryanair, Southwest, easyJet	Widerøe, British Midlands, Danish Air Transport	Thomas Cook Airlines, Novair
Kjennetegn	Høy fleksibilitet, nettverksbasert, høyt kostnadsnivå, høye priser, korte og lange ruter, medium kabinfaktor	Lav fleksibilitet, punkt-til-punkt, relativt korte ruter, høy kabinfaktor, lavt kostnadsnivå, lave priser	Korte ruter, mer spesialiserte ruter, delvis subsidierte og anbudsorienterte	Sesongorienterte, ofte vertikalt integreerte med reiseselskaper og turoperatører, kun innrettet mot turisme
Prosent av passasjerer	66	22	9	2

Tabell 2: Fire idealtyper av flyselskaper

Basert på Cento 2009 og ILO (2013)

Det er samtidig gråsoner mellom disse kategoriene. Mange fullserviceselskaper, som Lufthansa og British Airways, har etablert egne lavkostselskaper (Harvey and Turnbull, 2010), mens Steen (2014) viser til at fullserviceselskaper og lavkostnadsselskaper har beveget seg mot hverandres modeller når for eksempel Norwegian primært bruker nr 1.-flyplasser, har bonussystemer og tenker nettverk innen eget selskap ved å opprette trafikknåv, for eksempel i København eller på Gatwick.

Lavkostnadsselskapene har vært innovative når det gjelder flere områder på kostnadssiden. Blant disse er lavere kostnader knyttet til billettsalg, punkt-til-punkt struktur, bruk av «annenrangs» flyplasser med rimeligere avgifter, sterkere standardisering av flytype og flåte, kutt av servicetilbudet (blant annet matservering).(ILO, 2013). Fullserviceselskapene har tatt etter lavkostselskapene på mange av disse områdene, inkludert enklere matservering, forskjellige tilleggsavgifter knyttet til blant annet bagasje og bestillinger. I tillegg kommer et sterkere fokus på å holde arbeidskostnader nede. Blokketid, lavere reallønner og ansettelsesmetoder som inkluderer bruk av vikarbyråer og «falsk selvstendighet» blant piloter og kabinpersonell er blant slike elementer (Bergene & Underthun 2012).

Ifølge Goodman (2008) mistet omtrent en fjerdedel av ansatte i amerikanske flyselskaper jobben mellom 2001 og 2007, mens ILO viser til at nedgangen fra 2007 til 2010 viser en ytterligere nedgang

på 10 prosent etter det. En kontrast er imidlertid det amerikanske lavkostnadsselskapet Southwest som faktisk ikke hadde oppsigelser i denne perioden (Gittell 2005).

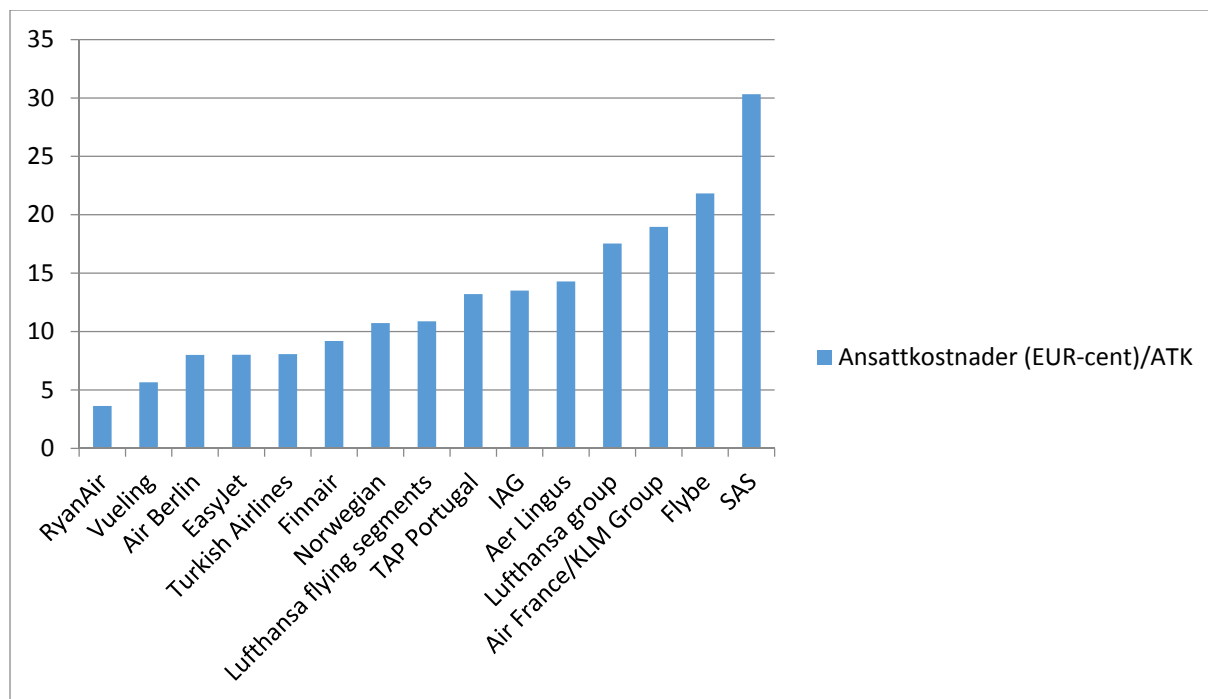
5. Arbeidskostnader, arbeidsproduktivitet og partsrelasjoner

For de fleste flyselskap utgjør lønn og sosiale kostnader den største utgiftsposten med omtrent 25 prosent av de totale utgiftene i 2006 i USA og i Europa (Doganis 2010). Lønn har imidlertid blitt én av konkurransefaktorene, og for lavprisselskapene utgjør lønn og sosiale kostnader kun halvparten så stor andel (det vil si rundt 12 prosent), mens det for asiatiske flyselskap, som konkurrerer med amerikanske og europeiske på noen flyvninger, utgjør 15 arbeidskostnader omlag prosent av de totale kostnadene (Doganis 2010). Når lønnsutgifter utgjør så stor andel av totale kostnader betyr det at forskjeller i lønnsnivå direkte innvirker på flyselskapenes kostnadsbilde og dermed også på prisen på tjenestene. Samtidig peker Gittell et al (2004b) og andre på at arbeidsproduktivitet kan være et vel så viktig mål, altså at man ser de ansatte som en ressurs og kilde til inntekt heller enn bare en kostnad. Under viser vi derfor litt ulike mål på arbeidskostnader og arbeidsproduktivitet.

5.1 Måling av arbeidskostnader og arbeidsproduktivitet blant utvalgte europeiske flyselskaper

CAPA Centre For Aviation gjør en rekke beregninger på selskapsnivå som baserer seg på trafikk tall og årsrapporter fra verdens flyselskaper, og i World Aviation Yearbook for 2013 brukes både tall fra 2011 og 2012, litt avhengig av når flyselskapene rapporterer inn sine tall. Under følger noen av disse beregningene.

I oversikten under kan man for eksempel se en rangert fordeling av ansattkostnader (EUR-cent) fordelt på tilgjengelige tonnkilometer (Available Tonn Kilometres- ATK), en indikasjon på den relative betydningen av arbeidskostnader for selskapene.



Figur 5. Ansattkostnader (EUR Cent)/ATK.

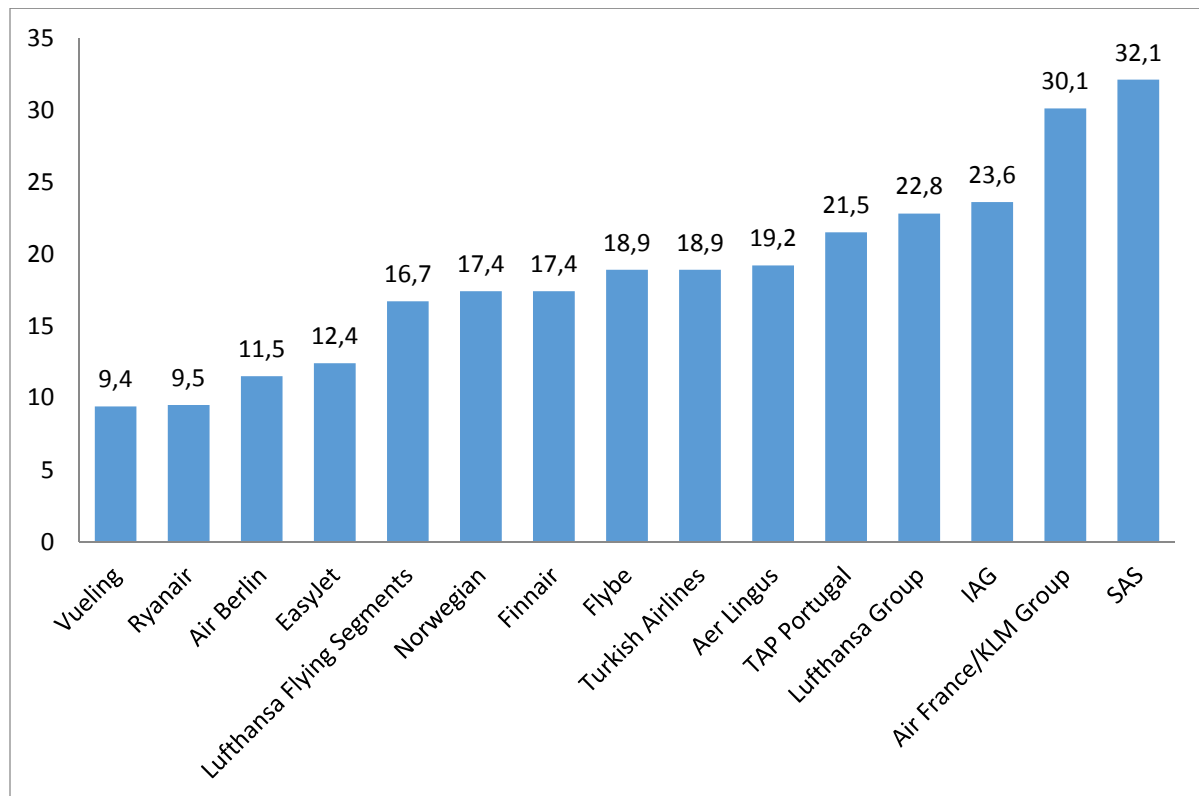
Kilde: CAPA, (2013d)¹⁰

Her er ikke overraskende den nedre halvdel dominert av lavkostnadsselskaper, mens aktører som Lufthansa, Air France/KLM og SAS har relativt sett høyere kostnader. Samtidig har også gjennomsnittlig avstand på flyvninger noe å si i forhold til akkurat denne indikatoren, noe som kan forklare den relativt sett høye kostnaden hos Flybe med sitt hovedfokus på innenlandstrafikk i Storbritannia.

En annen indikator på den relative betydningen av arbeidskostnader er ansattkostnader som prosent av totale inntekter, og her kan man se at det nok en gang er store forskjeller mellom selskapene. Bortsett fra Finnair er samtlige flyselskaper under Turkish Airlines såkalte lavkostnadsselskaper når disse tallene sammenlignes, og nok en gang utmerker SAS og Air France/KLM Group seg som selskaper som har svært høye figurer. Samtidig er det viktig å merke seg at Norwegian har en mellomposisjon i denne oversikten, noe som også illustrerer av lavkostnadsselskapene også varierer relativt mye seg i mellom, både når det kommer til arbeidskostnader og servicenivå (Steen 2014). I tillegg er det også

¹⁰ CAPAs beregninger baserer seg på flyselskapenes egne tall for økonomiske resultater og trafikk i 2011 og 2012.

viktig å merke seg at statistikken ikke tar høyde for at det er forskjeller på hva som måles på kostnads-siden. Ifølge SAS¹¹ inkluderes ground handling for SAS, mens Norwegian ikke har denne kostnaden per ATK i statistikken til CAPA.

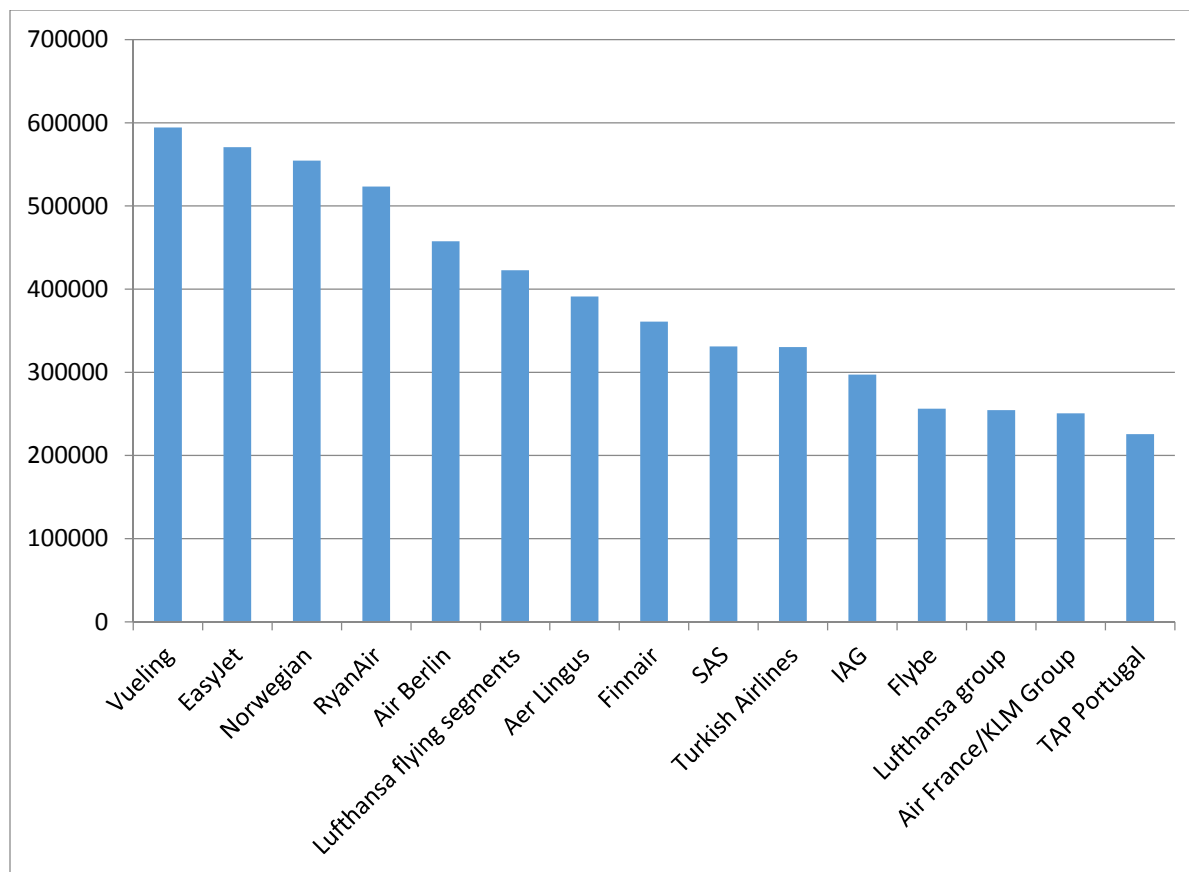


Figur 6. Arbeidskostnader som prosent av totale inntekter

Kilde: CAPA, (2013d)

På inntektssiden preges tallene for hvor mye omsetning (i Euro) som produseres per ansatt av omtrent det samme mønsteret. Lavkostnadsselskapene har mye høyere verdier for omsetning på samme måte som at de har lave tall for arbeidskostnader. Samtidig er det interessant at figurene ikke følger hverandre slavisk. Her ligger for eksempel Norwegian høyere enn Ryanair, mens SAS klatrer oppover på denne mer positive rangstigen med relativt sett bedre tall enn på arbeidskostnadssiden. Like fullt er kontrastene enorme, med en variasjon mellom nesten 60 000 Euro i inntekter per ansatt for Vueling til i overkant av 20 000 Euro for det kriserammede TAP Portugal.

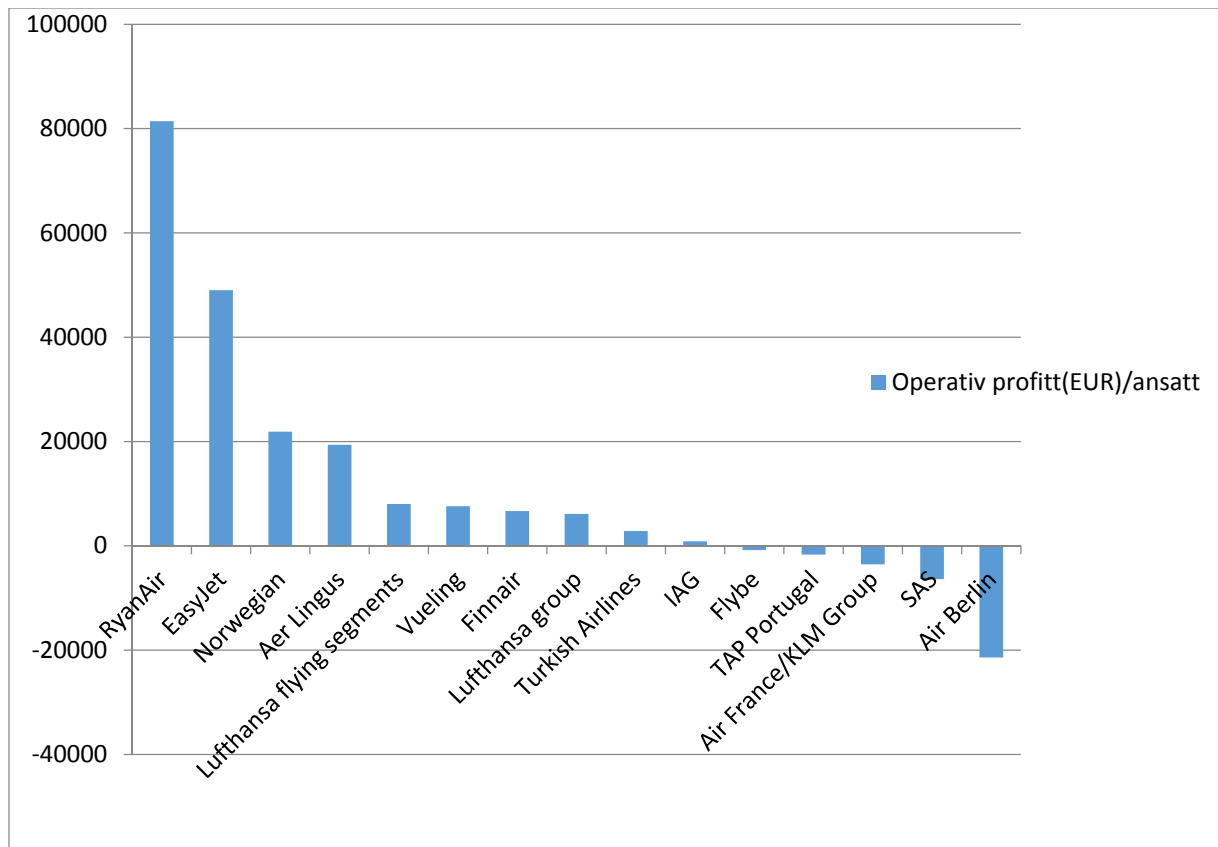
¹¹ Intervju med Ove Myrøld og Knut Morten Johansen, SAS, 16.12.2014



Figur 7. Inntekter (EUR)/ansatt.

Kilde: Capa (2013)

Det er en rekke faktorer som påvirker et eventuelt positivt eller negativt resultat (operativ profitt) for flyselskapene i tillegg til arbeidskostnader og arbeidsproduktivitet, og figuren under kan også uttrykke andre typer inntekter og utgifter (som flyordre og tekniske problemer). Like fullt gir situasjonen i 2011 og 2012 et bilde av en polarisert luftfartsbransje med store forskjeller mellom selskaper som Ryanair med en høy profittmargin per ansatt, og SAS og Air Berlin (som riktignok er i en oppstartsfase) med negative tall.



Figur 8. Operativ profitt (EUR)/ansatt i utvalgte europeiske flyselskaper 2011/2012.

Kilde: CAPA (2013)

5.2 Viktige organisasjoner

Sivil luftfart omfatter en rekke viktige interesseorganisasjoner som har påvirkning på beslutninger som for eksempel nye flyge- og tjenestetider som diskutert ovenfor. Overordnet representerer International Air Transport Association (IATA) flyselskapenes interesser opp mot FN-organet International Civil Aviation Organisation (ICAO), som representerer statenes interesser. Som vi skal se senere i rapporten finnes det nå et felleseuropeisk regelverk som utarbeides av EUs byrå for flysikkerhet (EASA) og EU-kommisjonen. EASA ble formelt etablert i oktober 2002, og har i dag 31 medlemsland, og skal jobbe for å sikre et felles høyt sikkerhetsnivå innen luftfart i Europa (Luftfartstilsynet, 2014). EASA skal dessuten bidra til å skape likere konkurransevilkår og økonomiske besparelser for luftfart som industri. EASA fikk dermed utvidet sitt myndighetsområde i april 2012 til også å omfatte luftfartsoperasjoner, sertifisering av flygende besetning og tilsyn med tredjelands luftfartsoperatører. På arbeidstakersiden er flygende personell organisert i foreninger på nasjonalt nivå, men disse er igjen ofte medlemmer av internasjonale organisasjoner som the European Cockpit Association (ECA) (ECA, 2014), the European Transport Workers' Federation (ETF) (ETF, 2014), og International Transport Workers' Federation (ITF).

5.3 Et nytt klima for partssamarbeid i internasjonal luftfart?

Fremveksten av et internasjonalt marked og transnasjonale selskaper har lenge blitt påpekt som utfordrende for partsrelasjoner, blant annet fordi det utfordrer på hvilket geografisk nivå partene skal konstitueres og operere (Lucio et al., 2001b). Mens mange har diskutert hvorvidt systemene for partssamarbeid i Europa blir likere eller mer forskjellige, har det imidlertid vist seg at forskjellene i større grad har oppstått *innad* snarere enn *mellom* nasjonale systemer gjennom ulike selskapsstrategier (Lucio et al., 2001b), selv om vi vil hevde at forskjellen mellom Ryanair i Europa og Southwest i USA delvis også kan forklares gjennom kontekstuelle betingelser.

Generelt har flyselskapenes strategier involvert forsøk på å kutte arbeidskraftkostnader, maksimere produktivitet og/eller forbedre kvaliteten på tjenestene som leveres (Lucio et al., 2001b). Gjennom en komparativ studie av britisk og spansk luftfart, finner Lucio et al. (2001b) at både de respektive statene og de respektive landenes fagbevegelse kan forklare ulikheter i endringsprosessen og også i utfallet av den gjennom at de legger føringer på valgmulighetene til flyselskapene.

I forhold til partsrelasjoner har lavkostnadsselskapene hatt fordeler i at de ikke har måttet forholde seg til "gamle" tariffavtaler. For eksempel skaffet Ryanair seg et "first mover advantage" på denne måten i kjølvannet av liberaliseringen av europeisk luftfart.

De etablerte selskapene vil på sin side være bundet av tariffavtaler som ble forhandlet innenfor det foregående reguleringsregimet, dog gjerne med noen revideringer, mens nykommerne, i den grad de har tariffavtaler, inngikk slike etter liberaliseringen. Dette har medført at ansatte i de eldre, etablerte selskapene ofte har bedre lønns- og arbeidsvilkår, eventuelt at selskapene opererer med en todelt arbeidsstokk (dvs. at nye rekrutteringer skjer på andre vilkår)¹².

Nye aktører og nye partsrelasjoner må imidlertid ikke innebære dårlige tariffavtaler, og Southwest Airlines (se Gittel 2005) i USA trekkes ofte fram som et selskap som både har profittert på å være nykommer og lavkostnadsaktør og på samme tid klart å skape både mer inkluderende og produktive partsrelasjoner som har større fleksibilitet enn hos sine etablerte konkurrenter i USA (se tekstboks 1).

¹² Intervju Lars Kobberstad, Widerøe, 19.02. 2014

Southwest Airlines

Southwest er et amerikansk flyselskap som er kjent som verdens største lavkostnadsselskap. Selskapet ble etablert i 1971, men modellen som senere har blitt kjent som lavkostnadsmodellen tok først form etter dereguleringen av det amerikanske luftfartsmarkedet fra 1978 og senere (ILO, 2013). Selskapet la etterhvert om til en modell som fokuserte på korte ruter, punkt-til-punkt flyvninger, raske turnaroundtider og ikke minst, teambasert ledelse og funksjonell fleksibilitet. Selskapet var blant de få som ikke hadde oppsigelser etter 2001 selv om også Southwest ble rammet av krisa. Selv om selskapet ønsket minst mulig fagforeningsinnblanding til å begynne med har selskapet i dag den høyest fagforeningsrepresentasjon av samtlige amerikanske flyselskaper med 88 prosent (ILO, 2013). Gittell (2005) viser til en del av suksessfaktorene hun mener er avgjørende for at Southwest har fått den posisjonen de har i dag.

En overordnet suksessfaktor for Gittell er måten hele organisasjonen blir tatt med i en felles giv for å oppnå best mulige resultater gjennom såkalte «high performance relationships». I motsetning til de fleste amerikanske ledelsesfilosofier framstår fagforeningene som en viktig medspiller i en slik organisatorisk modell, både for å skape legitimitet blant de ansatte og fordi ledelsen ønsker å opptre ryddig i sin kommunikasjon med de ansatte gjennom tillitsmannsapparatet. Ønsket om "lagarbeidet" fra ledelsen i Southwest kan synes å harmonere med høy fagorganisering i en nordisk kontekst, men i USA er dette kontrainformativt ifølge Gittell: "Because of its reputation for teamwork, most people assume that Southwest Airlines has no unions, or very few unionized employees relative to the rest of the airline industry". Gittell peker på at gjensidig tillit og respekt mellom ledelse, forening og ansatte også skaper en god prestasjonskultur. I tillegg mener Gittell at høy organisering også bidrar til bedre koordinering og dermed også kontroll.

Selv om det er flere fagforeninger inne i Southwest i de ulike jobbtypene som er i selskapet virker det som at foreningene og de ansatte klarer å spille på lag og at ikke hierarkiene fungerer så sterkt som i andre selskaper. Alle respekterer hverandres fagforening og alle respekterer hverandres viktige rolle i selskapet. Gittell peker på at det også er mindre "klare grenser" mellom jobbtypene i Southwest og at jobbeskrivelser, arbeidskontrakter og tariffavtaler blir utformet på en slik måte at man "keep the jobs flexible at the boundaries". En viktig grunn er at produktiviteten blir holdt oppe og turnaround-tiden nede gjennom at flere kan gjøre overlappende jobber, for eksempel ved at kabinpersonell også kan ta seg av lett renhold i kabinen underveis i flygningene. Southwest har således hatt et fokus på funksjonell fleksibilitet, noe også tariffavtaler har inkludert.

Southwest har vært en viktig inspirasjon for europeiske lavkostselskaper som Ryanair og Norwegian, men fokuset på å bygge gode partsforhold gjennom høy fagorganisering og tydelige kanaler for representasjon kan sies å kontrastere de sistnevnte aktørenes tilnærming de siste årene.

Tekstboks 1. Southwest Airlines

Southwest representerer på mange måter et unntak, da partsrelasjoner i luftfart i stor grad vært preget av konflikt, spesielt når flyselskapene startet restruktureringene etter de ovenfor nevnte reguleringsendringene (Gittell et al., 2004a). Ifølge Oxenbridge et al. (2010b) er luftfart et ideelt eksempel på hvordan konkurranse på produktmarkedet og konkurransestrategi påvirker partsrelasjoner. Som Oxenbridge et al. (2010b) påpeker har overgangen fra et velregulert regime til et deregulert regime utløst endringer i partsrelasjonene innenfor luftfart. Blant annet ser de tegn til at ledelsen i økende grad er villig til å bryte eller kvitte seg med tariffavtalene de er bundet av, og til å bruke styringsretten til å gjennomføre endringer, noe konflikten mellom Norwegian og Parat i mai 2014 ble preget av (E24, 2014c).

På den mer ekstreme enden av skalaen hva gjelder partsrelasjoner er det irskregistrerte selskapet Ryanair. Selskapet har vært inspirert av Southwests filosofi når det gjelder høye effektivitet, produktivitet og fleksibilitet, men fraviker i stor grad Southwest Airlines syn på partsrelasjoner (se tekstboks 2), og da i særdeleshet at selskapet ikke ønsker fagorganisering (O'Sullivan and Gunnigle, 2009b; Harvey and Turnbull, 2012), en strategi som også synes å bli fulgt av store asiatiske aktøren Air Asia (Poon and Waring, 2010).

Ryanair

Ryanair er et flernasjonalt selskap som opprinnelig ble opprettet i Irland (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Det blir ofte trukket frem som selskapet som introduserte lavprismodellen i Europa. Selskapet ble etablert i 1985, med andre ord før liberaliseringen, og det var ment til å konkurrere med det irske statseide flyselskapet Aer Lingus og British Airways på rutene mellom Irland og Storbritannia (Gittell and Bamber, 2010; O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Selskapet hadde imidlertid økonomisk sett en tung start, og hadde i 1990 et tap på IRE20 millioner (dvs. om lag 200 millioner kroner). Det var først da den nåværende lederen Micheal O'Leary restrukturerte selskapet at suksessen skjøt fart, delvis fordi reguleringene også på dette tidspunktet begynte å åpne for mer konkurranse (Gittell and Bamber, 2010; O'Sullivan and Gunnigle, 2009a).

Det har blitt hevdet at den viktigste faktoren for å forklare suksessen er arbeidskraftens produktivitet. Ryanair har lave arbeidskraftkostnader kombinert med relativt høy produktivitet (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Høy produktivitet kommer blant annet av få kabinansatte per passasjer og funksjonell fleksibilitet. Til dette kommer prestasjonsbasert avlønning av ansatte, for eksempel knyttet til salg om bord (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Utgiftene blir lave også fordi ansatte selv må betale for opplæring, uniformer og måltider. Fagforeningene har uttalt seg kritisk til dette, da ansatte fra sentral- og østeuropeiske land har måttet ta opp lån, hvilket gjør dem bundet til Ryanair (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a).

Ryanair er kjent for å være et fagforeningsfiendtlig selskap som praktiserer en hard linje i HRM (Oxenbridge et al., 2010b). Selskapet har i utstrakt grad brukt outsourcing og arbeidsinnleie. Irsk fagbevegelse anslår at Ryanair kun har 12 direkte ansatte i kabinen ved sin hovedbase i Dublin (Oxenbridge et al., 2010b). Resten er innleid via arbeidsutleiebedrifter, enkelte på nulltimerskontrakter. Dette fritar Ryanair fra arbeidsgiveransvar samt gjør at få ansatte har pensjonsrettigheter. Den første store konflikten med Ryanair var i 1997, da fagforeningen SIPTU krevde at fagforeningen ble anerkjent samt bedre lønns- og arbeidsvilkår for bakkepersonalet på Dublin Airport (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Ryanair ville ikke imøtekomme noen av kravene, og konflikten varte til 1998 før myndighetene grep inn i et forsøk på å løse konflikten. Løsningen innebar å sette ned en gruppe. Ryanair krevde at denne gruppen skulle snakke med ansatte i Ryanair, og utfallet var at flertallet uttrykte at de ikke ønsket fagorganisering. Argumentet var at fagorganisering ville minske fleksibiliteten uten å egentlig ha innvirkning på ansattes lønns- og arbeidsvilkår. Det er verdt å merke seg at møtene fant sted etter oppfordring fra Ryanair, og at en representant fra selskapet var til stede på møtene med ansatte (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Ifølge O'Sullivan and Gunnigle (2009a) var denne konflikten viktig i to henseender: for det første gikk ikke Ryanair med på noen av kravene, så selskapet anerkjenner fortsatt ikke noen fagforeninger, og for det andre ga den et signal om at streik ikke nytter mot Ryanair. Dette har også vært resultatet: siden denne konflikten i 1997-1998 har det ikke vært noen aksjoner eller streiker i Ryanair.

Pilotforeningen, IALPA, har likevel vært aktiv i forhold til piloters opplæring siden 2004 (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Ryanair har gått med på å lære opp piloter på nye flytyper på to betingelser: at de ikke krever at fagforeningen blir anerkjent og at de ikke kommer til å legge inn krav mot selskapet (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Dersom disse vilkårene blir brutt, for eksempel i form av å kreve kollektive forhandlinger, i løpet av de fem første årene etter opplæringen krever Ryanair tilbakebetaling fra pilotene (€ 15.000) på opplæringen (Oxenbridge et al., 2010b; O'Sullivan and Gunnigle, 2009a).

I tillegg til undertrykkelse av fagforeninger driver også Ryanair omgåelse. Ryanair hevder selv at kollektive forhandlinger finner sted i selskapet, bare ikke gjennom fagforeninger. Selskapet har opprettet komiteer med ansattrepresentanter som behandler spørsmål om lønns- og arbeidsvilkår (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Disse representantene er imidlertid valgt ut av ledelsen. For å omgå fagforeninger tilbød også Ryanair i 2005 ansatte som ikke var i kontakt med fagforeninger en 3 prosent lønnsøkning (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Selskapet ser dessuten fagforeninger som i motsetning til deres strategi og modell:

"If [Ryanair] were forced to recognise SIPTU [...] it will be forced out of business [...] The scope for growth in employment will be diminished and jobs will be lost as the unions seek to replicate the inefficient work practices and attitudes which prevail at Dublin Airport, within Ryanair" (O'Sullivan and Gunnigle, 2009a: :264, som siterer fra Flynn og McAuley 1998:3).

Turnbull et al. (2004) hevder at luftfart i utgangspunktet kan se ut som en bransje med gode vilkår for partssamarbeid. Det er for eksempel høy organisasjonsgrad internasjonalt innenfor luftfart, og fagbevegelsen internasjonalt regnes som "robust" (Gittell et al., 2004a; O'Sullivan and Gunnigle, 2009a). Samtidig er tilgangen på (faglært) arbeidskraft strengt regulert (Turnbull et al., 2004), i hvert fall for piloter. I tillegg har fagforeninger mulighet til gjennom aksjoner å ramme flyselskapene kraftig (Gittell et al., 2004a; Harvey, 2009), noe som kan drive et selskap på konkursens rand i løpet av kort tid. I sum medfører dette at fagforeningene har en sterk forhandlingsposisjon (Turnbull et al., 2004). Den ovenfor nevnte ustabiliteten setter imidlertid partsrelasjonene konstant på prøve, da gjentatte runder med restrukturering, nedskjæringer og lønnskutt utfordrer ideen om å ha felles interesser (Turnbull et al., 2004). For å kunne bygge og vedlikeholde tillit er det dermed viktig at ansatte og deres fagforeninger også blir inkludert i oppgangstider, og ikke bare brakt på bane for å gjennomføre restruktureringer i krisetider.

Analyser antyder dessuten at flyselskap har noe å tjene på ryddige partsforhold. Ifølge Gittel et al. (2004a) kan relasjonelle faktorer – definert som konfliktnivå og bedriftskultur – i større grad forklare hvor bra et flyselskap går enn strukturelle faktorer som organisasjonsgrad, medbestemmelse og lønn. Deres konklusjon er dermed at vedvarende forbedringer av kvalitet og økonomi krever grunnleggende forbedringer av partsrelasjonene. På tross av dette, hevder Gittel et al. (2004a) at de fleste flyselskap har fokusert mer på kostnadsreduksjon enn på å forbedre partsrelasjonene, noe som ikke er spesielt overraskende gitt de sårbare økonomiske svingningene de siste 20 årene (Pearce, 2013; Doganis, 2010). Harvey (2009) finner tilsvarende i sin studie at selv i kontekster preget av liberal markedsøkonomi, som USA og Storbritannia, går flyselskapene som samarbeider med sine ansatte og deres fagforeninger best. Partsrelasjoner blir ifølge Harvey ekstra viktige innen luftfart siden det er en industri preget av serviceintensitet, men også fordi arbeidskraftkostnadene utgjør en stor og voksende del av de totale kostnadene. Argumentet er her altså at jo viktigere arbeidskraft er for det totale kostnadsbildet, jo viktigere er det også at arbeidskraften fungerer optimalt. Serviceintensitet innebærer blant annet at for eksempel kabinansatte interagerer direkte med kundene, hvilket betyr at ansattes motivasjon og fornøydhet påvirker tjenestekvalitet og dermed hvor fornøyde kundene blir (Gittel et al., 2004a). Samtidig kan det også virke som at dette argumentet blir snudd på hodet av selskaper som Ryanair: Altså, jo høyere relative kostnader arbeidskraften innebærer for flyselskapet, jo viktigere blir det å hindre innflytelse fra de ansatte.

Gittel et al. (2004a) finner i sin analyse at tilstedeværelse av fagforeninger har en positiv sammenheng med produktivitet og marginer. De finner videre at høyere lønn blir oppveid av økt produktivitet slik at høy lønn ikke påvirker selskapenes profitt. Selv om Gittel et al. (2004a) finner at lave lønninger også gir høy produktivitet og høy profitt, mener disse forfatterne at reduksjoner i lønn som medfører

konflikt og/eller en dårligere bedriftskultur har negative konsekvenser på en rekke mål for flyselskapene (inkludert produktivitet og profitt). De kortsiktige gevinstene av å gjennomføre slike tiltak vil dermed fort oppheves av tap på lengre sikt. Samtidig er dette et paradoks for selskaper som er nødt til å gjennomføre umiddelbare sparetiltak for å unngå konkurser.

Turnbull et al. (2004) hevder at karakteristikkene ved produktet, markedsbetingelser og kostnadsstrukturen innen luftfart gjør det utfordrende å etablere gode og effektive partsrelasjoner som vedvarer over tid. I tillegg kommer selskapsspesifikke utfordringer knyttet til bedriftsstruktur og –strategi, ledelse, ansattes forståelse av egeninteresse og hvordan maktkampen foregår. Ifølge Turnbull et al avhenger altså varige partsrelasjoner i slike omgivelser at de ikke er personavhengige, men snarere institusjonalisert.

Turnbull et al viser også til at det er tre spesifikke aspekter ved luftfart som gjør denne bransjen utsatt for motstridende tendenser hva angår partsrelasjoner. For det første er produktet ekstremt forgjengelig, det vil si at hvis et fly blir kansellert eller seter ikke blir fylt opp, er det ikke mulig å selge det til noen andre. Det er med andre ord ikke mulig å "lagre" produktet for senere salg og ta igjen tapt trafikk senere. Dette påvirker partsrelasjonene fordi dårlige perioder vil medføre kutt i kapasitet, som ofte medfører nedskjæringer. Turnbull et al. (2004) hevder dessuten at dette vil bli en enda større utfordring i årene fremover, siden kostnadskutt vil bli en viktigere strategi etter deregulering og privatisering fordi det øker konkurranse og gjør aksjeeieres interesser mer fremtredende. Børsverdi-logikken pekes for øvrig på som en generell tendens som skaper større grad av kortsiktighet i den globaliserte økonomien (Pike, 2006). For det andre virker, som nevnt, den pro-sykliske etterspørselen mot varige og fredelige partsrelasjoner, fordi selskapets og de ansattes forventninger er "ute av takt". For det tredje utgjør, som vi har sett, arbeidskraftkostnader en stor og økende andel av de totale driftskostnadene (CAPA, 2014a), og er i tillegg en av de få variable kostandene ledelsen har direkte og umiddelbar innflytelse over.

Ansatte i luftfarten har måttet gjennomgå store endringer, ofte som et resultat av at forbundene har forhandlet vekk opparbeidede rettigheter (såkalt "concession bargaining") (Cappelli, 1985). Med utgangspunkt i dereguleringen av innenriksmarkedet i USA analyserte Cappelli (1985) sammenhengen mellom endrede rammebetingelser og partsrelasjoner. Analytisk starter Cappelli (1985) med den allmenne oppfatningen at endringer i partsrelasjoner er et resultat av konkurransepresset som deregulering medfører. Gitt variasjonen mellom flyselskap og yrkesgrupper argumenterer Cappelli (1985) at det ikke kan være en entydig sammenheng mellom deregulering, konkurransepress og endrede partsrelasjoner, men at sistnevnte må ses i lys av institusjonene for forhandling av kollektive avtaler og strategiene flyselskapene anlegger i møte med konkurransepresset. På hvilken måte økt konkurranse i produktmarkedet påvirker forhandlingsutfall har blant annet å gjøre med hvordan

forhandling av kollektive avtaler er institusjonalisert (Cappelli, 1985). Dersom det inngås nasjonale bransjeavtaler, for eksempel, ville det fjernet muligheten for å oppnå konkurransefordeler gjennom å senke arbeidskraftkostnadene nasjonale konkurrenter imellom. Luftfart er imidlertid preget av avtaler inngått på selskapsnivå, hvilket innebærer at arbeidskraftkostnader i aller høyeste grad blir en viktig konkurransefaktor. I tillegg er det ulike avtaler for de ulike yrkesgruppene. Ifølge Cappelli (1985) hadde denne institusjonelle innretningen liten konsekvens i det forrige reguleringsregimet, da reguleringene, som blant annet innebar prisavtaler gjennom IATA, i praksis medførte at det var lite å hente på å konkurrere på arbeidskraftkostnader. Dette fordi eventuelle reduksjoner i arbeidskraftkostnader ikke kunne omdannes til konkurransefordeler gjennom å tilby lavere pris. Når dette prissamarbeidet opphørte oppstod samtidig incentiver for å kutte arbeidskraftkostnader. Det desentraliserte tariffsystemet ga ingen beskyttelse for arbeidstakerne da selskapene begynte å konkurrere på pris. På den måten ble de kollektive forhandlingene i økende grad preget av at selskapene var utsatt for endringer i betingelser seg imellom (Cappelli, 1985). Denne manglende beskyttelsen kan også argumenteres for at gjelder selskapene: På grunn av mangelen på bransjeavtale vil selskapene presses inn i en nedadgående spiral etter hvert som andre selskaper klarer å fremforhandle tariffavtaler som øker presset. I intervju beklaget også SAS¹³ som selskap dette, med spesiell vekt på at den "beinharde konkurransen" har gjort at mens det før var "stas å være flyvertinne" har kabinansatte blitt en lavinntektsgruppe som ikke har samme mulighet som før til en livslang karriere innen luftfart.

Samtidig viser Whitelegg (2007) til at kabinansatte hadde til dels meget flyktige forhold til sine arbeidsgivere på 50- og 60-tallet, da det ofte var kontraktfestet at flyvertinnene ikke lengre kunne arbeide for flyselskapet etter at en viss alder var nådd. Dette fulgte det glamorøse og seksualiserte bildet som flyselskapene ønsket å formidle gjennom unge og attraktive flyvertinner. Det var også forventet at flyvertinnene ofte ville trå ut av arbeidslivet etter disse «flyktige» årene i lufta. Ifølge Whitelegg var det først på 1970-tallet at kabinansatte klarte å oppnå aksept for at yrket var livslangt, men også at det har vært vanskelig å fastholde denne aksepten i tiårene som fulgte og helt opp til i dag.

Hva skiller så ulike flyselskaper og flyselskapsstrategier fra hverandre når det gjelder partsrelasjoner? ILO (2013) baserer seg på Bamber (2009) som en skissert oversikt over hvor ulike flyselskaper står i forhold til partsrelasjoner. Her skilles det mellom relasjoner til *ansatte* på den ene siden og relasjoner til *fagforeninger* på den andre. Disse relasjonene kan overlape, men trenger ikke å gjøre det. Når det gjelder forholdet til ansatte skiller Bamber mellom *kontroll* på den ene siden og *engasjement*

¹³ Intervju med Ove Myrøld og Knut Morten Johansen i SAS, 16.12.2013

(commitment) på den andre, altså at ulike flyselskaper vektlegger disse to aspektene ulikt. Når det gjelder forholdet til fagforeninger skilles det mellom *unngåelse*, *imøtegåelse* og *partnerskap*.

		Relationship with unions		
		<i>Avoid</i>	<i>Accomodate</i>	<i>Partner</i>
Relationship with employees	<i>Control</i>	Ryanair Air Asia Jetstar	US Airways Quantas British Airways Aer Lingus American, Norwegian	Lufthansa SAS
	<i>Commitment</i>	Delta (pre-1994) Jetblue Westjet	Continental Virgin Blue AirTran EasyJet	Southwest

Tabell 3. Flyselskapenes forhold til ansatte og fagforeninger

(Bamber et al., 2009: , side 171)

Uten fagforeninger kan altså flyselskapene enten satse på en omgåelse gjennom å tilby gode lønns- og arbeidsvilkår samtidig som det bygges en «familiekultur i bedriften» (Delta, JetBlue) eller undertrykke fagforeninger (Ryanair, Air Asia). *Med* fagforeninger kan man da anerkjenne fagforeninger men med høyt konfliktnivå på den ene siden (US Airways, British Airways, og vi har også valgt å plassere Norwegian inn her), eller velger en samarbeidslinje ikke ulik idealene i «den norske modellen» (Hernes, 2006) på den andre (Southwest, SAS, Lufthansa).

Tabellen over illustrerer dermed at partsrelasjoner ikke er gitt i internasjonal luftfart. Samtidig mener Cappelli (1985) at fagforeninger innenfor luftfart fører en kamp i motbakke ettersom utgangspunktet for forhandlinger virker mot deres interesser. Etter prisreguleringene opphørte har det blitt mye vanskeligere, og mot selskapenes interesser, å overføre økte arbeidskraftkostnader til kundene gjennom høyere billettpriser. Spørsmålet er dermed om eksemplene på ulike partsstrategier blant ulike flyselskaper vil bevege seg til andre bokser. Vil for eksempel Southwest være i stand til å holde sine arbeidsstandarder like høye i framtida (CAPA, 2013c), og vil SAS og sine fagforeninger i Skandinavia kunne se hverandre som partnere etter det som av mange ble oppfattet som et stort nederlag for de ansatte i 2012 (Aftenposten, 2012; E24, 2012c)?

Ifølge Cappelli (1985) kan konkurransepresset hvert enkelt flyselskap opplever best forklares med faktisk, i motsetning til potensiell, konkurranse. Denne faktiske konkurransen varierer betraktelig mellom ulike flyselskaper, hvilket gir opphav til ulike bedriftsstrategier. Fremtidsutsikter og bedriftsstrategier påvirker også fagforeningsstrategiene, slik at fagforeninger er mer tilbøyelige til å gi innrømmelser dersom de medfører økt sannsynlighet, eller til og med garantier, for økt jobbsikkerhet. Denne avveiningen mellom lønn og fremtidig sysselsetting gjør at også fagforeningsstrategiene varierer mellom ulike flyselskap, for eksempel ut fra om selskapet må reddes fra konkurs eller om det ekspanderer. Praksisen nevnt ovenfor med å forhandle bort opparbeidede rettigheter vil, ifølge Cappelli (1985), i realiteten være forhandlinger om fremtidig sysselsetting og dermed være mest utbredt i flyselskap som er truet med konkurs. På grunn av denne sammenhengen vil fagforeninger også ofte være tilbakeholdne med å avtale økninger i produktivitet med mindre det samtidig gis forsikringer om jobbsikkerhet og sysselsetting, da økt produktivitet kan gjøre arbeidskraft overflødig (Cappelli, 1985). Cappelli (1985) hevder dermed at endringene som har funnet sted i partsrelasjoner ikke kan forklares med dereguleringen i seg selv, og dermed at forklaringen ikke kan søkes på bransjenivå, men snarere på selskapsnivå.

Turnbull et al. (2004) hevder at jo mer strategien til flyselskapene er rettet mot å være "virtuelle", basert på raske omveltninger og organisatorisk fleksibilitet, jo vanskeligere blir det å opprettholde gode partsrelasjoner. De omtaler for eksempel "det virtuelle flyselskapet" for antitesen til sosialt partnerskap. Med andre ord ser de tendenser i retning av at flyselskapenes strategier i økende grad motvirker partsrelasjoner. Når fagforeningene mobiliserer mot slike strategier, vil det kunne medføre en situasjon der de i økende grad kun blir sett på som et problem og en hindring for fremtidige nødvendige omstruktureringer og kostnadsreduksjoner (Turnbull et al., 2004). Internasjonalt har det vært en generell tendens i retning av at selskapene tvinger gjennom endring og omstrukturering heller enn å forhandle frem løsninger med fagforeningene (Blyton et al., 2003).

Ut fra teorier om ulike kapitalismevarianter (varieties of capitalism) følger det teoretiske forventninger om at selskaper innad i en kapitalismevariant, for eksempel liberale markedsøkonomier, vil adoptere samme tilnærming til partsrelasjoner på grunn av det institusjonelle rammeverket (konvergere) (Harvey, 2009; Thelen, 2001). Innenfor luftfart ville det dermed også være en forventning at flyselskap fra samme land eller fra land med lignende kapitalismevariant vil respondere likt på endringene skissert over, fordi de utsettes for samme justeringspress (det vil skje en konvergens). Dette felles justeringspresset kan føre til at flyselskapene restrukturerer på lik måte enten på grunn av myndighetene eller andre aktører tvinger dem til det, fordi selskapene imiterer hverandre eller på grunn av felles normer (Harvey, 2009). Disse forventningene har imidlertid ikke blitt materialisert, da det kan observeres ganske stor variasjon mellom bedriftsstrategier innad i samme land. Likevel har både tvang,

gjennom de ovenfor nevnte reguleringsendringene, og imitasjon vært viktige forklaringsfaktorer for restruktureringene flyselskapene har gått gjennom (Harvey, 2009). Globalisering og liberalisering har utsatt flyselskaper verden over for felles justeringspress. Likevel har selskapene svært ulike strategier når det gjelder partsrelasjoner. Harvey (2009) konkluderer dermed med at selskapenes strategier er mindre et resultat av konteksten de springer ut av enn ledelsens overveide valg, selv om konteksten kan gjøre noen valg mer fornuftige og gjennomførbare enn andre.

Southwest Airlines toppet de fleste rankinger innenfor luftfart på 1990-tallet og starten av 2000-tallet (Gittell et al., 2004a). I perioden 1987 til 2001 hadde selskapet de høyeste marginene, best punktlighet og høyest produktivitet. I tillegg hadde selskapet den høyeste organisasjonsgraden blant amerikanske flyselskap med 88 prosent (gjennomsnittet er 58 prosent). Selskapet uttrykker selv at en viktig del av suksessen skyldes relasjonene ledelsen har til de ansatte.

6. Flyselskapene

I dette kapitlet gjennomgår vi noen av de viktigste trekkene ved de viktigste norske aktørene innen sivil luftfart, nemlig SAS, Widerøe og Norwegian. Som vi skal komme inn på er dette selskaper som har ulike strategier, men også forskjellige utgangspunkt på det norske og internasjonale luftfartsmarkedet.

6.1 SAS

SAS ble grunnlagt i 1946 og tok utgangspunkt i samarbeidet mellom flyselskapene Svensk Interkontinental Lufttrafik AB, Det Danske Luftfartselskap A/S og Det Norske Luftfartselskap AS. En viktig grunn til sammenslåingen var behovet for kapital til å styrke ruter over Atlanteren, en virksomhet som krevde større og bedre fly, og en mer robust organisasjon. Opprettelsen av et fullverdig og internasjonalt orientert flyselskap var også en viktig geopolitisk symbolsak for Danmark, Sverige og Norge (Bjørnelid, 2013). Selskapet har fortsatt delt nasjonalitet mellom Sverige, Norge og Danmark, og har nå et statlig eierskap på 50 prosent. Konsernledelsen med Rickard Gustafsson som konsernsjef sitter i Stockholm, mens den eneste norske representanten i ledelsen når denne rapporten skrives er Eivind Roald.

I intervju¹⁴ hevder SAS å ha rundt 12500 ansatte pr desember 2013. Av disse er om lag 5000 i ground handling, en funksjon som skal selges, mens om lag 2000 er teknisk personell. Det totale antall ansatte har gått merkbart ned siden toppen med om lag 35000 på 1990-tallet, men i disse tallene ligger også tidligere ansatte på Radisson-hotellene som nå er blitt overført til hotellkjeden Rezidor. Samtidig har det også blitt en betydelig reduksjon av administrativt ansatte gjennom effektivisering og sentralisering av funksjoner som tidligere var spredd mellom de tre skandinaviske landene. Når det gjelder driftspersonell, og da spesielt piloter og kabinansatte, har antall ansatte ikke endret seg i tilsvarende grad. Norge hadde før omstruktureringen ca. 37 prosent av de ansatte, mens tallet etter årsskiftet 2013-2014 er beregnet til ca. 31 prosent.¹⁵ Danmark har gått fra 36 prosent til 31 prosent, mens Sverige har gått opp til 38 prosent.

Historisk utvikling og strategiske endringer

Med eiernes hjelp vokste SAS på 1950-tallet til et selskap med en stor flypark og et vidtspennende rutenett i Norden, Europa og Nord-Amerika. Selskapet ble blant annet kjent for å ha vært først over det magnetiske polpunktet for å kunne ta snarveien mellom Skandinavia og Los Angeles over polområdene. Selskapet ble tidlig kjent for sin eksklusivitet på sine internasjonale flyvninger, men

¹⁴ Intervju med Ove Myrøld og Knut Morten Johansen, SAS, 16.12.2014

¹⁵ Ibid

vokste også på innenriksmarkedet på 1960- og 1970-tallet. Det pekes imidlertid på at SAS på denne tiden vokste for mye og for fort (DR et al., 2014). Store investeringer ble ikke fulgt opp med tilsvarende vekst i kundemassen, og SAS-maskiner kjørte for ofte med halvfulle fly, både internt i Skandinavia og internasjonalt. Oljekrisen på 1970-tallet, en lite koordinert flyoppkjøpsstrategi og uklare markedsføring gjorde at selskapet hadde svake resultater i årene før Jan Carlzon overtok som direktør i 1981 (Bjørnelid, 2013). Både før og etter at Carlzon tok over viste dessuten det delte eierskapet mellom den svenske, danske og norske stat at det kunne være vanskelig å oversette de respektive lands interesser til en bærekraftig flyselskapsstrategi. Som det blir spissformulert i dokumentaren om SAS fra 2014 (DR et al., 2014) var nordmennene opptatte av et spredt rutenett for å nå sine distriktspolitiske mål, svenskene ønsket at SAS skulle være en viktig driver for svensk industri, mens danskene først og fremst ville at Kastrup skulle vokse som viktig dansk arbeidsplass og at mest mulig SAS-trafikk skulle innom dette trafikknavet.

The businessman's airline

Carlzon var en dyktig strateg og så tidlig betydningen av behovene til de forretningsreisende. I så måte var SAS på starten av 1980-tallet tidlig ute med å tilby flere daglige avganger mellom de store skandinaviske byene for å skape større kundefleksibilitet for denne gruppen. SAS ble i denne perioden også markedsført som «The Businessman's airline». Ledelsen i SAS gjorde et interessant grep i 1981 hvor de erstattet sin tidligere «business class» med det de kalte «Euro class». Eksklusiviteten og prisene var ikke mye lavere enn business class, men konseptet appellerte til forretningsreisende fordi de ofte ikke hadde fått lov til å reise business class av sin bedrift. Konkurrenter mente dette nye segmentet var i konflikt med rådende reguleringer, noe som toppet seg med at Air France og Charles de Gaulle flyplass nektet SAS-maskiner å lande, noe som i etterkant ble omgjort til positiv PR for SAS.

Som ledd i den nye strategien var ledelsen i SAS også opptatt av at selskapet skulle utmerke seg på servicesiden og de skulle bygge en stolt organisasjon. For eksempel ble det stilt høye forventninger til kabinansatte, og den *relasjonelle og følelsesmessige* dimensjonen ved luftfartstjenester ble dermed satt i fokus (jfr Williams, 2003). I 1983 ble SAS kåret til årets flyselskap i *Air Transport World*. Flygende personell som var ansatt i denne tiden viser til at dette fokuset ble oppfattet som positivt fordi det tilførte både mer ansvar og stolthet over på yrkesutøvelsen. Selskapet var slik sett aldri mer attraktivt som arbeidsgiver enn på midten av 80-tallet. SAS var i denne perioden også i en robust økonomisk posisjon, og som følge av suksessen innen businesssegmentet (Euro Class) kunne selskapet tjene penger ved en kabinfaktor så liten som 35-40 prosent (Bjørnelid, 2013). Mange av tariffavtalene som de nåværende avtalene trekker med seg ble også inngått på denne tiden som ble preget av en helt annen virkelighet.

Oppkjøp, segmentutvidelser og allianser

SAS var tidlig ute i forhold til strategiske allianser. Fra 1988 var selskapet i allianse med Continental Airlines. En viktig årsak til denne alliansen var at SAS med dette fikk direkte tilgang til Continentals innenriksnett, noe som også innebar å flytte virksomheten fra John F. Kennedy Airport til Newark Airport. I Storbritannia kjøpte SAS seg inn i British Midlands for å få bedre kommunikasjoner, «slots» og start- og landingstider (Bjørnelid, 2013). På 90-tallet skapte SAS også allianser med Swissair, Austrian Airlines og Finnair (European Quality Alliance), samt partnerskap med Thai International, Canadian Airlines og All Nippon (Japan).

På slutten av 1980-tallet og starten av 1990-tallet møtte SAS store utfordringer, både som følge av økonomiske nedgangstider i Skandinavia og dereguleringen av Europeisk luftfart. Dette brøt ned Europas oligopolistiske marked, noe svært mange land i Europa var skeptiske til, inkludert Sverige (Bjørnelid, 2013). SAS sitt svar på midten av 90-tallet var i første omgang at de ønsket å utvide for å kunne bli et av de største selskapene i Europa (One in Five), samt at de var nødt til å senke kostnadene per passasjer med om lag 50 prosent (gjennom kostnadsreduksjonsprogrammet Trim). Carizon valgte i motsetning til flere av konkurrentene også å *utvide* kjernevirksomheten til SAS snarere enn å begrense den, ikke minst fordi han så på inntjeningspotensialet på bakken til å være vel så stort som i luften. Slik utvidelse ble også foretatt til business- og turismesektoren mer generelt gjennom at SAS opprettet den verdensomspennende hotellkjeden Radisson-SAS gjennom å kjøpe Intercontinental Hotels. Strategiene var ikke overraskende i lys av at profittmarginene både er og har vært ujevnt fordelt i industrien som helhet (Doganis, 2006). Bjørnelid (2013) peker på at SAS så på ekspansjon som en nødvendighet fordi det skandinaviske hjemmemarkedet var for lite til å kunne bære selskapet i et langtidsperspektiv. I konkurranse med for eksempel Lufthansa hadde SAS dessuten for små fly til å kunne oppnå de samme stordriftsfordelene. SAS ønsket i denne perioden derfor å gjøre seg større, ikke bare gjennom allianser, men gjennom oppkjøp. På 1980- og 90-tallet gjennomførte SAS derfor en rekke utvidelser ved å kjøpe opp regionale flyselskaper som *Linjeflyg* (1993), *Air Botnia* og etter hvert også aksjemajoritet i Widerøe (1998) og Braathens (2001). Dessuten opprettet SAS *SAS Commuter* i 1988 som et regionalt datterselskap.

Det nærmeste SAS var en storstilt fusjon var med belgiske Sabena. Det viste seg imidlertid at utfordringene knyttet til ledelse ble for store, og avtalen ble aldri undertegnet. Bedre gikk det ikke med den storstilte allianseplanen med Finnair, Austrian Airlines og Swissair. Et nytt forsøk mellom KLM og SAS i 1993 strandet på de mange barrierene knyttet til forskjeller i tekniske systemer, booking og forskjellige oppfatninger blant fagforeningene i Danmark, Sverige og Norge. Med opprettelsen av Star Alliance i 1997 fant etter hvert SAS en modell som fungerte som et alliansekompromiss. Som nevnt tidligere i rapporten var alliansemodellen attraktiv fordi selskapene kunne utnytte hverandres

rutenett. For SAS kom fordelene primært på inntektssiden og mindre på kostnadssiden. Som ved tidligere allianseforsøk var det lite samarbeid på kostnadssiden, og selskapene beholdt i stor grad sine egne systemer når de gikk inn i Star Alliance.

Kostnadskriser

Kostnadsstrukturene som hadde bygd seg opp fram til slutten av 1980-tallet gjorde at SAS framstod som sårbare på starten av 1990-tallet, og i denne perioden kom også de første store kostnadskuttene (Bjørnelid, 2013). SAS ble det første store konsernet som rasjonaliserte i stor stil på begynnelsen av 1990-tallet og nesten 20 prosent av de ansatte måtte forlate selskapet. For fagforeningene var dette en uvant situasjon, og direktivet om oppsigelser kom som et sjokk. Under Carlzons ledelse på 1980-tallet var det stort sett ikke uoverenstemmelser, annet enn uenighet om geografiske prioriteringer mellom de tre skandinaviske landene. Bjørnelid viser i denne forbindelse til at geografisk fordelingspolitikk ofte fikk mer prioritet enn drift av flyselskaper, og at dette er et viktig element i å forstå noen av de strukturelle problemene SAS har hatt i overgangen til en mer ren forretningsdrift uten stor grad av politisk styring fra de tre statlige eierne. På 1980- og tidlig 1990-tall lyktes det derfor heller ikke å få fagforeningene med seg når det gjaldt det store behovet for kostnadskutt for å møte konkurransen som ville komme med dereguleringen, noe som ville komme på toppen av problemene luftfartsindustrien var oppe i som følge av Gulfkrisen og økonomiske nedgangstider på starten av 90-tallet.

Under Jan Stenbergs ledelse på 1990-tallet klarte likevel SAS å snu den negative trenden til overskudd mot midten av tiåret, og til dels store overskudd på mellom 2 og 3 milliarder NOK (Bjørnelid, 2013). Samtidig var det økende bekymring for at fortjenesten så ut til å gå nedover inn mot år 2000, og en manglende fortjeneste ble også fulgt av økte drivstoffpriser som for mange flyselskaper utlignet de tiltakene som var gjennomført (Doganis 2010).

Som for flertallet av verdens flyselskaper ble 2001 et *annum horribilis* for SAS. Etter terrorangrepet 11. september gikk inntektene umiddelbart ned, og alle ekspansjonsplaner måtte legges på is. Innen få uker ble 1100 ansatte oppsagt. Samtidig mener Bjørnelid (2013) at SAS kom noe bedre ut av situasjonen enn selskaper som i større grad baserte seg på trafikk mellom USA og Europa. En annen alvorlig hendelse på denne tiden var at SAS og Maersk Air ble bøtelagt for å ulovlig ha monopolisert trafikken mellom København og Stockholm. Dette innebar en betydelig bot på 39,5 millioner Euro til SAS (EU, 2001), og hadde også negativ effekt på omdømmet til selskapet. SAS ble 8. oktober samme år ble rammet av den katastrofale Linate-ulykken, hvor et SAS-fly kolliderte med et privatfly i Milano. 118 personer omkom i ulykken som var den verste som selskapet noen gang hadde opplevd. SAS fikk i etterkant av ulykken ros for måten selskapet hadde håndtert krisen på.

I 2002 overtok SAS Braathens og fikk med det et midlertidig monopol på det norske innenriksmarkedet frem til Norwegian etablerte seg som selvstendig aktør på dette markedet mot slutten av samme år. Forhandlingsklimaet mellom ledelse og fagforeninger var krevende og innebar både nedskjæringer og nye tariffavtaler for ansatte som kom fra begge selskaper.¹⁶ Norsk kabinforening beskriver for eksempel fusjonen med Braathens som en tung prosess som var vanskelig å håndtere.¹⁷ Negative resultater utover 2000-tallet førte til ytterligere nedskjæringer og reforhandlinger om lønnsvilkår. SAS ble i denne perioden sikret videre drift som følge av flere emisjoner fra statlige så vel som private eiere (Bjørnelid, 2013), og for de ansatte krevdes en sterk omstilling i forhold til tidligere forhandlinger:

«Fra 2001 skjedde det en del, men de virkelige innstrammingsprosessene startet i 2007 [...] ikke noen forhandlinger lenger, bare spørsmål om hva kan dere gi?»¹⁸

Spissing mot kjernevirksomhet og tøffe partsforhandlinger

I motsetning til utvidelsesstrategien på 1980- og 1990-tallet, har SAS de siste årene ønsket å spisse sin virksomhet. Dette innebærer en ren satsning på flyvende virksomhet, og selskapet ønsker dermed ikke fortsette med bakkehåndtering eller vedlikehold. Dette følger internasjonale trender som mange flyselskaper følger (Doganis, 2010). I tillegg spisset SAS med konseptet «Core SAS» i 2008 inn mot det skandinaviske markedet for å styrke et område de allerede mente de var gode på. Satsningen på et skandinavisk og nordisk marked ble også vurdert som positiv av den norske regjeringen, som gjennom en stortingsproposisjon i 2009 argumenterer for statlig kapitalforhøyelse til SAS (Regjeringen, 2009). Strategien innebærer også at selskapet samles fra å ha vært delt i ulike enheter, noe som sparer selskapet for betydelige administrative kostnader.¹⁹ I 2011 introduserte selskapet ytterligere kutt og spissing, gjennom sin strategi «4EXCELLENCE Next Generation» i 2011 (SAS Group, 2013). Denne strategien er en videreføring av Core SAS med et fortsatt fokus på det skandinaviske markedet sentralt, samt kostnadsbesparende tiltak som forenkling og effektivisering av administrasjon, salg og service. Høsten 2012 ble SAS konfrontert med en av de mest alvorlige situasjonene selskapet hadde møtt, og selskapet var i vanskelige forhandlinger med sine ansatte. Resultatet ble en rekke endringer for ansatte, som ifølge E24 (E24, 2012d) inkluderte at: De fem øverste lønnstrinnene forsvinner; lønna kuttes med én månedslønn (drøye åtte prosent); de ansatte skal jobbe om lag åtte prosent mer (11 flere flydager i året); diettsatsen reduseres med én tredjedel; overgang fra ytelses- til

¹⁶ Intervju med Petter Førde, Norsk Flygerforbund, 28.10.2013.

¹⁷ Intervju med Elisabeth Goffeng og Jakob Tveit, 23.09.2013

¹⁸ *ibid*

¹⁹ Intervju med Ove Myrøld og Knut Morten Johansen, SAS, 16.12.2014

innskuddspensjon; heving av pensjonsalderen fra 62 til 65 år; pilotene kan bli bedt om å jobbe inntil 47,5 timer i uken. Ved forsinkelser eller ekstreme forhold kan dette økes til 60 timer. En av de mest problematiske endringene for de ansatte virker å være de endrede arbeidstidsbestemmelsene. Som Jakob Tveit i Norsk Kabinforening beskriver det:

«Vi har opplevd store forandringer de siste årene, spesielt med lange og belastende dager [...] Vi hadde en akseptabel avtale før november [2012] som i hvert fall ivaretok matpauser, pauser og hvile [...] Tidligere hadde vi en avtalefestet rett til å forlate flyet i løpet av dagen, ha en viss tid på bakken til å gå på et ordentlig toalett og muligheten til å kjøpe mat på flyplassen [...] Nå er vi om bord hele tiden [...] Dette kan slå negativt ut i forhold til sykefraværet blant flygende.»²⁰

De danske fagforeningene kjempet hardest mot avtalen (E24, 2012a) i en forhandling som av mange, inkludert Norsk Flygerforbund og Norsk Kabinforening²¹, ble karakterisert som den tøffeste i selskapets historie. Jens Lippestad, lederen for norske SAS-flygere, mente at den nordiske modellen hadde blitt kraftig tilsidesatt i en forhandling preget av ultimatum og ekstremt press (TV2, 2012). Klassekampen (2012) refererer til at tillitsvalgte fra alle foreninger følte at de ble trent opp i et hjørne når de fikk ansvaret for 15000 arbeidsplasser i hendene. Dette skapte dessuten interne stridigheter i fagforeningene, blant annet i Norsk Kabinforening, der leder Elisabeth Goffeng ble sparket av eget styre i etterkant av forhandlingsprosessen (Dagbladet, 2012). Alle avtaler om lønn, godtgjørelser og pensjon ble reforhandlet til det Rickard Gustafsson kalte en ny virkelighet.

Arne Strand skriver i en kommentar i Dagsavisen at avtalen har skapt skandinavisk arbeidslivshistorie gjennom at de ansatte godtok det som kan karakteriseres som et diktat (Dagsavisen, 2012). Strand mener det står stor respekt av fagforeningene, og at regjeringene (eierne) må følge opp med en satsning som følger konkurrenten Norwegian:

«Den nordiske modellen, som bygger på samarbeid mellom partene, er brutalt satt til side og det i et selskap der statene er hovedeier. Neste gang statsministrene i Norge, Sverige og Danmark hyller den nordiske samarbeidsmodellen bør de få flau smak i munnen etter det voldsomme kjøret som de ansatte i SAS har blitt utsatt for de siste døgnene.» (Strand, 2012).

²⁰ Intervju med Elisabeth Goffeng og Jakob Tveit, Norsk Kabinforening 23.09.2013

²¹ Intervjuer med Petter Førde, Norsk Flygerforbund og Elisabeth Goffeng og Jakob Tveit, Norsk Kabinforening.

SAS hadde ifølge styrets nestleder Jacob Wallenberg kun penger til å klare 10 dagers drift hvis ikke den nye avtalen med de betydelige innsparingene hadde kommet på plass i november 2012 (Dagens Nyheter, 2012). Dessuten har SAS inngått en ny kredittavtale med sine største aksjonærer (den svenske, danske og norske stat og Wallenberg-stiftelsen KAW) på 3,5 Mrd SEK for å få selskapet til å stå på egne bein igjen. Avtalen innebærer store kostnadskutt og har varighet fram til 31.03.2015 (NTBtekst, 2012). Som annonsert ble Widerøe solgt ut av konsernet våren 2013 (SAS AB, 2013a).

SAS har et uttalt mål om å også i fremtiden være et skandinavisk selskap, med skandinavisk besetning ansatt fast på skandinaviske betingelser. Dersom vi ser på SAS gikk fagforeningene både med på dårligere lønnsvilkår og pensjonsbetingelser samt å øke produktiviteten slik at selskapet kan åpne nye ruter med eksisterende bemanning uten å kjøpe nye fly og heller ikke ansette nye arbeidstakere. Dette er i tråd med fagforeningsstrategien "concessionary bargaining". Fagforeningene er imidlertid klare på at de ønsker dialog med ledelsen om ting de ikke synes fungerer godt. For eksempel ønsker Norsk Kabinforening at SAS setter i gang langsiktige tiltak for å forbedre arbeidstida og med det forbedre arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet. For eksempel har det nye arbeidstidsregimet gjort det vanskeligere å kombinere yrkesliv og privatliv, noe som ifølge Norsk Kabinforening vil være negativt for SAS ettersom dette kan skape dårligere stabilitet av ansattmassen og dermed også gå på bekostning av bedriftskulturen som SAS setter høyt i sin markedsføring.

Halvannet år etter sliter SAS fortsatt med dårlige tall, og Rickard Gustafsson varsler ytterligere kutt for at SAS skal kunne forbli levedyktige fram mot 2015 (DN, 2014a), noe som illustrerer den tøffe realiteten som både SAS og konkurrentene opplever i 2014 (CAPA, 2014a).

Dagens markedsstrategi

I tillegg til kostnadsreduksjonstiltakene nevnt ovenfor, ønsker SAS å satse på det de oppfatter som sine styrker, nemlig punktlighet og fleksibilitet for den krevende kunden.²² Dette mener SAS gjør at de skiller seg fra sin hovedkonkurrent, Norwegian, fordi det innebærer et fokus på et annet produktmarked i et differensiert luftfartsmarked. I tillegg hevder SAS å ha et større fokus på *utenlandske* passasjerer inn til Norge, mens Norwegian til nå har basert hovedvekten av sin trafikk på norske passasjerer.

Fleksibilitet for kunden har lenge vært et hovedfokus for SAS. Mens SAS fortsatt er et tradisjonelt nettverks- og fullserviceselskap, har Norwegian i større grad anlagt en punkt-til-punkt lavprismodell. Ifølge SAS kan aldri et fullservice nettverksselskap ha samme kostnadsnivå som et lavprisselskap. Dette

²²Intervju med Ove Myrøld og Knut Morten Johansen, SAS, 16.12.2014

betyr at som fullservice nettverksselskap kan man ikke konkurrere bare på pris, og selskapet anser det som nødvendig å heller tilby noe ekstra, for eksempel "fast track" i sikkerhetskontrollen på Gardermoen og assistanse til barn som reise alene:

"Dette [tilby barnepass på bakken] gjør vi i et langt større omfang enn det mange er kjent med. SAS og Widerøe er de eneste flyselskaper i vår nordlige del av Europa som også har assistanse-tjeneste på bakken for barn som reiser alene og er i transfer fra et fly til et annet. Selskaper som ikke har en slik assistansetjeneste tvinger dermed en ledsager til å fly sammen med barnet på alle flygingene, før de kan avlevere barnet på siste flystrekning. Kunden betaler hos SAS et assistansebeløp på ca 200. Hos andre selskap må man kjøpe billett til en person som flyr sammen med barna.»²³

I SAS sine øyne kan ikke selskapet omstille seg i særlig større grad enn det de har gjort nå når det gjelder fleksibilitet og hva slags type produkt som kan tilbys. Det blir dermed viktig å heller flytte fokuset over på villigheten til å betale for bekvemmelighet.

SAS mener ellers at nettverksmodellen gir det aller beste tilbudet til reisende med fly, men at det er en del forskjeller i kundemassen som gjør at de tilpasser tilbudet. Blant annet viser SAS at nettverksmodellen er spesielt viktig for de utenlandske kundene:

«Vi har en rute direkte til Barcelona fra Værnes der vi ser at langt de fleste som benytter ruten er trøndere på vei til Spania, og trøndere som skal hjem igjen. Spanjoler som skal til Norge, kommer hovedsakelig via nettverket på ordinære rutefly via Oslo og København. Representanter for norsk næringsliv sier det samme, og som har registrert at direkteruter fra mindre lufthavner i Norge til Storbritannia har vært populære for nordmenn på fotballtur til England, mens forventningene om vekst i antall britiske reisende på disse rutene til Norge ikke har slått til. De kommer via nettverkene som er hovedferdselsåren begge veier, med sine hyppige frekvenser som er spesielt avgjørende for forretningstrafikken. Passasjerene våre kommer fra 167 land og 1000 destinasjoner til Norge, ofte via Star Alliance-nettverket [...] det å være et nettverksselskap er noe som bygger seg opp over tid. Dette kunne skje under en tid der luftfarten var regulert. Nå er det vanskelig å bygge opp noe lignende».²⁴

²³ *ibid*

²⁴ *ibid*

I Norge har SAS en historisk kobling til Widerøe, og SAS framholder at de fortsatt er partnere selv om selskapet har blitt avhendet fra SAS AB. Dette partnerskapet gjør at SAS når «helt ut i fingertuppene av Norge»²⁵, noe som ingen andre selskaper har samme grunnlag for. De norske representantene fra SAS argumenterer videre for at Sverige har undergravd sitt eget nasjonale nettverk, og mener at hvis fragmenteringen får tak på samme måte i Norge kommer det godt fungerende rutenettet «aldri tilbake»²⁶, noe som vil være svært negativt for grunnlaget for spredt bosetning i Norge.

Gjeninnføringen av Eurobonussystemet oppfattes som svært viktig av representantene for SAS. En viktig grunn er naturlig nok at ordningen skaper høyere grad av lojalitet fra de viktigste bedriftskundene, og SAS ser her også det store potensialet i at de samme kundene også benytter SAS på sine fritidsreiser. Denne målgruppen som både reiser i bedriftsmarkedet og privatmarkedet kaller SAS for «the Travel Class», og er en kjernemålgruppe for selskapet fordi det antas at disse kundene reiser mer og har større krav til fleksibilitet og komfort enn målgruppen som primært ville handlet i lavpris-markedet. I tillegg viser representantene for SAS til at Eurobonus gjør selskapet i stand til å kommunisere med kundene i en helt annen grad enn uten systemet, noe som gjør det enklere å forutse trender og muligheter i markedet.

Hva så med ekspansjon? Norwegian har som vi skal se i neste kapittel en svært omfattende ekspansjonsmodell, og selskapet hevder at ekspansjon er den eneste måten å overleve i dagens marked på.²⁷ Mens representantene fra SAS anerkjenner at vekst og ekspansjon er en naturlig drivkraft for kapitalismen, og sånn sett har behov for å ekspandere, hevder de samtidig at SAS ikke har som ambisjon å ekspandere mer enn markedet. Sagt på en annen måte har ikke SAS en uttalt intensjon om å ta markedsandeler fra andre flyselskaper, men samtidig er det tydelig at SAS hele tiden posisjonerer seg i forhold til sin hovedkonkurrent Norwegian på det skandinaviske markedet (DN, 2014d).

Marked og regulering

Representantene fra SAS viser til at markedet i Europa er fragmentert, spesielt for arbeidstakere. Det finnes per i dag ikke et felles europeisk regelverk som omfatter arbeidstakersiden og regelverket for arbeidsvilkår med unntak av hviletidsbestemmelsene. Det er kun liberaliseringen som er felles. Dette medfører et press på både de ansatte og på selskapene. SAS er ikke noe unntak, og konkurransen har som nevnt tidligere i dette kapitlet ført med seg store omstruktureringer for selskapet. SAS mener at mangelen på et harmonisert regelverk gjør at enkelte aktører som Ryanair kan profitere og vokse på å utnytte hullene. Representantene for SAS lar det være et åpent spørsmål hvorvidt denne praksisen er

²⁵ *ibid*

²⁶ *ibid*

²⁷ Intervju Anne-Sissel Skånvik, Norwegian 26.11.2013

”ulovlig eller bare etisk uforsvarlig”.²⁸ Samtidig hevder SAS at den største trusselen for selskapet nå er måten Norwegian utnytter europeiske og globale forskjeller maksimalt, og SAS har også, sammen med blant annet Lufthansa, markert seg som en uttalt motstander av at Norwegian Air International blir innvilget amerikanske trafikkrettigheter (Lufthansa/SAS, 2014). På den andre siden hevder SAS at Norwegian, i tillegg til å i økende grad følge Ryanairs organisasjonsmodell, også følger deres ekspansjonslogikk ved å fortrenge andre aktører på markedet. SAS mener at det beste for Norge er at både nettverksselskaper og lavkostselskaper overlever, og appellerer med det til norske myndigheter:

«Det mange i Norge ikke tenker på er at hvis Norge kvitter seg med SAS så klipper vi, for mange, snora til verden [...] Det må være både og [...] Rammevilkårene må være slik at begge [SAS og lavkostnadsaktørene] kan leve side om side.”

Slik sett er deres utgangspunkt at rammebetingelsene bør gjøres like, selv om det på kort sikt kan synes vanskelig å utjevne forskjeller i lønns- og arbeidsvilkår i Europa. SAS ønsker at ansatte som har sitt hovedarbeidsforhold i Norge må ha norske betingelser, og ønsker også regelverk for å begrense bruk av arbeidsinnleie, både fra bemanningsforetak og enkeltmannsforetak (SAS AB, 2013b). I tillegg mener SAS at man bør overveie reguleringer for besetning om bord i retning av at man må være ansatt direkte av flyselskapet, og selskapet mener også at praksisen med baser i utlandet som bedriver ”ghost flying” til og fra norske destinasjoner bør granskes.

²⁸ Intervju med Ove Myrøld og Knut Morten Johansen, SAS, 16.12.2014

6.2 Widerøe

Widerøe har i dag posisjonen som Nordens største regionale flyselskap med en tydelig nisje knyttet til distriktsruter, herunder det norske kortbanenettet. Ifølge Widerøe betjener selskapet 47 flyplasser, har årlig et antall passasjerer på om lag 2,8 millioner og er arbeidsgiver for ca. 1500 ansatte (Widerøe, 2014a). Widerøe kombinerer i dag drift av kommersielle flyvninger med å fly anbudsruiter på det norske kortbanenettet.

Selskapet ble dannet i 1934, og er med det Norges eldste flyselskap. Fra en aktivitet som opprinnelig bestod av taxi, foto, skole- og ambulansflyvninger var det først først med etableringen av kortbanenettet fra 1968 at Widerøe fikk distriktsprofilen som de i dag er kjent for. Selskapet besluttet på denne tiden å fokusere på ruteflyvninger som skulle betjene det landbaserte kortbanenettet som ble etablert fra slutten av 1960-tallet (Salvanes et al., 2004). Widerøe hevder i dag at selskapets rutenett er dobbelt så omfattende som SAS Norge sitt. Dette har også vært en fordel for SAS, som med samarbeidet med Widerøe får betraktelig bedre rekkevidde og produktfleksibilitet.²⁹

Widerøe, kortbanenettet og samfunnsberedskap

Selv om Widerøe har oppnådd god lønnsomhet de siste årene, og først og fremst er avhengig av å tjene penger som alle andre aktører i norsk luftfart³⁰, har selskapet også en viktig rolle i forhold til den politiske målsetningen om spredt bosetting og samfunnsberedskap (NHO Luftfart, 2012). Helseberedskapen er en viktig del av dette Lian et al. (2005). NHO Luftfart (2012) viser dessuten til at et godt utviklet rutetilbud i Norge stimulerer konkurransekraften turismenæringen og olje- og gassnæringen. I tillegg er rutenettet viktig for Forsvaret. Helse Nord bruker om lag 300 millioner kroner årlig på flytransport og 20 prosent av Widerøes passasjerer nord for Trondheim er på helserelaterte reiser (NHO-Luftfart 2012). NHO Luftfart (2012) hevder videre at luftfart vil bli enda viktigere i fremtiden, og Lian et al. (2005) mener at for mye av transporten finnes det ikke reelle alternativer de nærmeste årene i Norge. I et samfunnsberedskapsperspektiv er det også interessant å se at Widerøe inntil videre har opprettholdt sitt vedlikeholdsarbeid i Norge³¹, mens både SAS og særlig Norwegian velger å legge dette til utlandet³².

²⁹ Intervju med Ove Myrold og Knut Morten Johansen, SAS, 16.12.2014

³⁰ Intervju Lars Kobberstad, Widerøe, 19.02. 2014

³¹ ibid

³² Personlig kommunikasjon, Parat, 06.08.2012

Det er en målsetting for den norske stat at luftfarten i utgangspunktet skal gjennomføres på et kommersielt grunnlag, det vil si styrt av tilbud og etterspørsel, og dermed rammevilkår som sikrer dette. Det blir imidlertid også påpekt at markedet ikke alltid sørger for et tilfredsstillende tilbud og at Staten dermed må kjøpe regionale flyrutetjenester (Samferdselsdepartementet, 2013b; Samferdselsdepartementet, 2013a). Dette gjøres ved at Samferdselsdepartementet pålegger forpliktelser til offentlig tjenesteytelse og deretter kjøper flyrutetjenester etter anbud på disse rutene. I 2011 kjøpte Staten regionale flyrutetjenester for rundt 700 millioner kroner.³³

Widerøe³⁴ viser til at det er åpen anbudskonkurranse knyttet til rutene på kortbanenettet. Det er dermed ikke monopol i streng forstand, men i praksis er konkurransen noe begrenset på grunn av de krav som blir stilt, blant annet i forhold til spesialutstyr. Videre hevder Widerøe at det er høye barrierer for å kunne operere på kortbanenettet. Selskapet understreker at dette ikke er for å verne Widerøe eller for å gi dem konkurransefortrinn, men fordi dette er en nødvendighet på det som må kalles verdens mest krevende rutenett. Widerøe viser til at det krever stor grad av tilpasning for å kunne konkurrere på kortbanenettet: «Widerøe har brukt 40 år på å tilpasse seg dette [...] da blir man nødvendigvis god på det»³⁵.

Fra å ha kortbanenettet som sitt eneste satsningsområde er i dag om lag halvparten av virksomheten på ordinære konkurranseutsatte flyruter.³⁶ Samtidig oppfattes kortbanenettet som essensielt for virksomheten:

”Basisen for det Widerøe gjør er rutene som er på anbud fra departementet [...] Får et grunnlag for det man gjør og kan bygge opp andre ruter i tillegg.” (ibid)

Widerøe er, som nevnt, ikke i en monopolsituasjon på kortbanenettet, og det har noen ganger vært 7-8 tilbydere inne på markedet. Problemet for mange av konkurrentene har ifølge Widerøe vært at de har feilberegnet både kostnader og inntekter på tross av at regnestykket ser enkelt ut på papiret. En viktig grunn er det som kreves av utstyr og vedlikehold. For eksempel viser Widerøe³⁷ til at Arctic og Cato Air gikk konkurs. I 2013 mente Widerøe at Danish Air Transport (DAT) ikke tilfredsstilte sikkerhetskravene på ruten de nylig hadde blitt tildelt (Nordlys, 2013). Widerøe har på sin side også blitt kritisert for å undergrave den åpne konkurransen ved å underby ruter med konkurranse og

³³ <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=54275>

³⁴ Intervju Lars Kobberstad, Widerøe, 19.02. 2014

³⁵ ibid

³⁶ ibid

³⁷ Ibid

samtidig legge inn høye tilbud på ruter der de i realiteten ikke har konkurrenter, og fikk besøk av konkurranseovervåkningsorganet ESA i den forbindelse i juni 2014 (DN, 2014c).

Widerøe tror at konkurransen vil bli tøffere i årene framover. Ifølge Kobberstad ser konkurrentene kortbanenettet som en mulighet til å etablere seg i Norge på lengre sikt. Erfaring og en tydeligere satsning vil sannsynligvis også innebære at konkurrerende selskaper klarer å innfri de kravene som er knyttet til rutene:

”Rutene er interessante for å tjene penger. Marginene varierer fra anbud til anbud. Det er en mulighet til å tjene penger. DAT så muligheten [til å] komme innenfor. Vinner man anbud kan man bygge videre. Norge er en magnet, også for flyselskap. Økonomien er god og folk flyr mye.” (ibid)

Med ny nasjonal transportplan (Samferdselsdepartementet, 2013b) viser dessuten regjeringen til en framtidig satsning på kortbanenettet som vil være avgjørende for strategiene til Widerøe og deres konkurrenter.

Strategi og konkurranse

Widerøe ser positivt på sin framtid i norsk luftfart, og ser for seg en todelt rolle. For det første vil strategien til Widerøe fortsatt være knyttet til kortbanenettet og behovet for relativt små fly og hyppige avganger på mindre trafikkerte ruter. For det andre er dette et behov som forretningsmarkedet etterspør, og Widerøe tilbyr også en rekke ruter på det ordinære markedet for å tilfredsstille dette behovet. For eksempel flyr Widerøe Oslo-Gøteborg t/r med to daglige avganger som er tilpasset forretningsmarkedet, mens selskapet ikke flyr ruten på lørdager fordi den ikke er attraktiv for fritidsreisende (Widerøe, 2014b). Disse rutene har relativt høye priser, noe som forklares gjennom at man ofte må fly med et relativt lavt belegg.³⁸ Nye ruter og vurdering av ulike priskategorier vurderes fortløpende ut i fra de behov som melder seg i markedet og vurderingen av konkurransesituasjonen på aktuelle ruter.

Widerøe viser altså til at forretningsmarkedet betaler for fleksibilitet. På fritidsmarkedet er situasjonen en annen, og Widerøe innrømmer at de ikke klarer å konkurrere prismessig med selskaper som Norwegian og Ryanair på mange av disse rutene. Selskapet er tydelig på at dette for dem er svært

³⁸ ibid

forskjellige markedssegmenter. Samtidig ønsker Widerøe å fylle opp flyene med ferie- og fritidsreisende hvis de venter lavere belegg, og tilbyr kampanjer når dette er ønsket strategi.³⁹

Når det gjelder konkurransesituasjonen på flyvninger utenom kortbanenettet viser Widerøe til at både Norwegian og selskaper som bmi Regional (etterfølger av British Midlands) konkurrerer på rutene til Widerøe. Widerøe mener at konkurransen med Norwegian på ruten Torp Sandefjord-Bergen har vært ødeleggende for begge selskaper, mens Widerøe er klare på at de må komme med mottiltak mot bmi på de oljerelaterte rutene fra Storbritannia til Stavanger, Kristiansund og Evenes ettersom de ser på denne relativt nye konkurransen med bekymring. Widerøe har opplevd gode resultater de senere årene (Widerøe, 2011), noe som i stor grad skyldes vekst i Widerøes marked, men opplever også at marginene har blitt mindre som følge av økt konkurranse (Widerøe, 2013).

Når det gjelder ekspansjon mener Widerøe at vekst i seg selv ikke har noen verdi i seg selv hvis den ikke er lønnsom. Det sentrale for Widerøe er at veksten skal være så robust at den ikke i for stor grad blir rammet av konjunkturedringer. Som vi skal komme tilbake til nedenfor vil også ekspansjonsstrategien måtte kobles til den øvrige organisasjons- og tariffmodellen til Widerøe.

Et annet viktig element i strategien til Widerøe kan knyttes til den relative kostnaden av drivstoff. For flyselskaper som satser på lengre distanser betyr denne kostnaden mye, noe som er et viktig element når man beregner forholdet mellom kapitalkostnader for nye fly versus de lavere driftsutgiftene man kan regne med på disse flyene. For kortere distanser betyr imidlertid drivstoffutgiften mindre, og dette påvirker derfor regnestykket som Widerøe gjør. Dette vil også gjelde for andre konkurrenter i Widerøes markeder.

Partsrelasjoner og ansettelsesformer

Widerøe forhandler med om lag 10 fagforeninger. Fra ledelsen oppleves samarbeidet som bra, og dialogen med lederne for de største foreningene er regelmessig. Maktposisjonen til foreningen er tydelig, og streiken knyttet til pensjonsrettighetene våren 2013 (E24, 2013a) tjener som et godt eksempel: «[...]selvfølgelig så er de tøffe [...]de vet at de har innflytelse».⁴⁰ I etterkant av kabinstreiken i 2013 uttrykte for eksempel Widerøe Kabinforening og Parat at de var tilfredse med at partene hadde kommet til en god og langsiktig løsning for kabinansatte etter å ha sikret de de mente var viktige prinsipper knyttet til innflytelse på pensjonsrettigheter og likebehandling av ansattgrupper (Parat, 2013). Widerøes ledelse uttrykker imidlertid bekymring over resultatet av meklingen, og viser til at Widerøes økte satsning på den konkurranseutsatte delen av virksomheten gjør selskapet sårbart i

³⁹ ibid

⁴⁰ ibid

konkurransen med flyselskaper som har andre betingelser for piloter og kabinansatte.⁴¹ Blant annet trekker administrerende direktør Kobberstad inn at nivået på både lønninger og pensjoner ikke står i forhold til nivåer hos konkurrentene, og særlig gjelder dette kabin. Kobberstad mener at Widerøe trolig ikke har konkurransedyktige lønn- og arbeidsvilkår og at dette har vokst fram på grunn av for liten konkurranse tidligere: «[...] Det er tvingende nødvendig å justere seg i forhold til nivået i Europa.»⁴²

På grunn av de krevende rutene som Widerøe opererer, har selskapet noen selvpålagte regler knyttet til arbeidsbetingelser, spesielt i Nord-Norge og om vinteren. I tillegg har det blitt fremforhandlet arbeidstidsvilkår som innebærer lange dager når de ansatte er på jobb, men også mange fridager. For eksempel er en vanlig turnus 7 dager på og 7 dager fri. Petter Førde i Norsk Flygerforbund viser til at det er viktige grunner til at arbeidstida har blitt fremforhandlet på denne måten.⁴³ For det første framstiller Førde den aktive tjenesten som svært krevende, der man både har lange arbeidsdager og mange avganger og landinger per dag (opptil 10). I tillegg innebærer turnusen helgejobbing og reiser til tjenestested, slik at totalbelastningen oppfattes som stor i tjenesteperioden. Widerøes ledelse mener imidlertid at det blir «[...] for lite tid igjen til å fly passasjerer»,⁴⁴ og at produktiviteten per ansatt slik sett er for svak, særlig når dette kommer på toppen av lønnskostnader og pensjonskostnader.

Virkelighetsforståelsen hos ledelse og ansatte framstår likevel som relativt sammenfallende, der begge parter ser at sivil luftfart innebærer mer konkurranse og større eksternt press på norske innenriksruter. Et sentralt anliggende for ledelsen er at partene har sammenfallende interesser av at selskapet forblir robust i en endret konkurransesituasjon. Petter Førde i Norsk Flygerforbund mener også at det er viktig «[...] å spille ball med ledelsen»⁴⁵ på den måten at det er viktig å ha dialog når markedet endrer seg. I forbindelse med at nye eiere satte nye krav til kostnadskutt har ansatte gått med på kutt i lønn, samt at nyansatte må starte lavere på lønnsstigen enn tidligere (NRK, 2014). Samtidig viste kabinstreiken i 2013 at det ikke alltid er mulig å oppnå enighet.

Når det gjelder alternative ansettelsesformer som innleie gjennom vikarbyrå og selvstendige piloter vurderer ikke Widerøe dette i dag da selskapet ser det som viktig å ta hånd om opplæring og ansettelse selv. Widerøe tror heller ikke det blir billigere, og viser dessuten til at det ikke er det samme markedet for vikarbyrå innen Widerøes flytyper. Dette er lettere for Ryanair som opererer med standard Boeing-maskiner.⁴⁶ På generell basis ser imidlertid Kobberstad at innleie kan gi mening i vekstperioder.

⁴¹ ibid

⁴² Intervju Lars Kobberstad, Widerøe, 19.02. 2014

⁴³ Intervju med Petter Førde, Norsk Flygerforbund, 25.10.2013

⁴⁴ Intervju Lars Kobberstad, Widerøe, 19.02. 2014

⁴⁵ Intervju med Petter Førde, Norsk Flygerforbund, 25.10.2013

⁴⁶ Intervju Lars Kobberstad, Widerøe, 19.02. 2014

Regulering og nye eiere

Widerøe tror ikke at norske myndigheter vil skjerme selskapet fra konkurrenter, men at man vil legge opp til en fortsatt fri konkurranse om anbudene som kan tilby kundene fleksibilitet, sikkerhet og fornuftige priser. Konkurransedyktighet vil dermed være noe flyselskapene selv må sørge for. Samtidig viser Widerøe til at det er viktig at myndighetene passer på at tilsynsmyndighetene har ressurser og kompetanse til å følge opp situasjonen⁴⁷.

Som nevnt i forrige kapittel solgte SAS brorparten av sin eierandel til en ny eierkonstellasjon i mai 2013 (E24, 2013b) som ledd i sin strategi Core 2008. De nye eierne er en investorkonstellasjon bestående av Torghatten ASA, Fjord 1 og Nordland fylkeskommune. SAS har beholdt en eierandel på 20 prosent, men vil i utgangspunktet også selge denne andelen i 2016. Det vil imidlertid fortsatt være muligheter for et utstrakt samarbeid mellom de to selskapene.

Kobberstad i Widerøe uttrykker tilfredshet med de nye eierne som både har vilje og evne til å satse på Widerøe. Han viser til at de norske eierne har tålmodighet og forståelse for norske forhold: "[...]eierne nå har norgeskartet i hodet".⁴⁸ Samtidig peker Widerøe også på at eierskiftet innebærer at selskapet får mindre synergier på flysiden, og at kostnadene knyttet til elementer som distribusjon, websider, globale bookingsystemer, og generell IT blir dyrere fordi Widerøe ikke lenger får ta del i volumprisene til SAS. Kobbestad viser også til at Widerøe må bygge seg litt opp på administrasjon.

⁴⁷ ibid

⁴⁸ ibid

6.3 Norwegian Air Shuttle

I juni 2013 mottok Norwegian sin første Boeing Dreamliner, et fly som på mange måter representerer manifestasjonen av Norwegians uttalte ambisjon om kapasitetsvekst og et rutetilbud som fra 2013 skal gi Norwegians kunder en rekkevidde som ikke bare inkluderer Europa, men også populære destinasjoner i Asia og Nord-Amerika. Som langdistansefly representerer også Dreamliner en innovasjon innen lavkostnadssegmentet i Europa⁴⁹, og selskapet blir fulgt tett av både analytikere, konkurrerende selskaper og fagforeninger, og kontrasten til Norwegians⁵⁰ oppstart som operatør av noen få Fokker 50-fly på Vestlandet i 1993⁵¹ kunne nesten ikke vært større (Norwegian, 2014). I det følgende vil vi gi en kort bakgrunn og presentasjon av hovedstrategiene til selskapet før vi i neste hoveddel presenterer debatten rundt Norwegians langdistansesatsning som et case av hvordan strukturer i norsk og internasjonal luftfart utfordres av denne typen aktører.

Konkurrent til SAS på det norske innenriksmarkedet

Den første store ekspansjonen av Norwegian kom på starten av 2000-tallet. I 2002 startet selskapet ordinære innenriksruter i Norge i etterkant av at SAS kjøpte opp Braathens. Norwegians avtale med Braathens S.A.F.E opphørte på grunn av dette, og selskapet måtte tenke nytt. Det var naturlig nok svært viktig for selskapet at man hadde tilgang på erfarne flygere gitt en ekspansjon, og Norwegian hentet i denne tiden inn en rekke piloter som hadde blitt pensjonert fra SAS og Braathens, noe de hadde lov til fordi flygerne kunne jobbe for andre selskaper enn de man hadde pensjon fra og fordi pensjonsalderen i SAS og Braathens var lavere enn Norwegians 65 år (60 år). I tillegg hadde Norwegian dratt nytte av det svake arbeidsmarkedet på starten av 1990-tallet, noe som gjorde at selskapet hadde bygd opp en god base med tilgjengelig flygende personell som kunne håndtere utvidelsen som sto på trappene⁵². Dette ble starten på en utstrakt konkurranse med SAS om kunder på det norske innenriksmarkedet. Mange anså den nye konkurransen som positivt for norske kunder siden billettprisene ble presset ned. Som en kontrast mener Salvanes et al (2001) at konkurransen mellom Braathens og SAS etter dereguleringen av norsk luftfart i 1994 og spesielt etter at Color Air gikk konkurs i 1999 var mangelfull. Johansen (2006) peker dessuten på at manglende konkurranse ikke bare er negativt for kundene, men også at det er kostnadsdrivende og til hinder for innovasjon i flyselskapene. I perioden 1999 til 2001 viser Johansen for eksempel til tall fra SSB som viser at prisene for innenriks flyreiser steg

⁴⁹ Selv om Ryanair vurderte langdistansesatsning i 2007, har dette ennå ikke blitt en realitet (Oxenbridge et al, 2012)

⁵⁰ Vi vil omtale selskapet som Norwegian i dette kapitlet og vil med det dekke alle selskapene som ble skilt ut fra Norwegian Air Shuttle i oktober 2013. Vi refererer imidlertid til det spesifikke underselskapet når dette blir diskutert.

⁵¹ NAS tok over driften av det konkursrammede selskapet Busy Bee Air Service i 1993

⁵² Intervju med Halvor Vatnar, Norwegian Pilot Union, 12.12.2013

betraktelig mer enn konsumprisindeksen og var på topp i den korte perioden SAS var i en monopol-situasjon. Som vi skal se av CAPAs tall senere i dette kapitlet bærer også SAS preg av å ha dratt med seg et høyt kostnadsnivå langt inn på 2000-tallet, noe også andre etablerte selskaper som Aer Lingus, Lufthansa og Air France sliter med i konkurranse med lavkostnadsselskapene som ikke har trukket på de samme strukturene (Oxenbridge et al., 2012; CAPA 2014).

I perioden rett etter Norwegians inntreden på det norske innenriksmarkedet i 2002 går prisene betraktelig ned som følge av økt konkurranse på de store rutene (Johansen, 2006), der sommeren 2003 var et eksempel på «priskrig» mellom de to selskapene. Johansen peker også på at forbudet mot SAS sitt Eurobonusprogram i 2002 var utslagsgivende for at Norwegian kom inn på markedet, der de to selskapene får et utgangspunkt som etter konkurransetilsynets syn var mer rettferdig fordi man brøt opp avhengighetene som hadde blitt skapt mellom kunde og selskap og mellom kunder som business-reisende på den ene siden og privatperson på den andre.

Etter at konkurransetilsynet opphevet forbudet mot bonusprogram og SAS gjeninnførte sitt Eurobonus-program har også Norwegian innført sin egen variant kalt «Norwegian Reward». Her kan kunder tjene såkalte cashpoints gjennom at de får tilbake prosenter av summer de betaler for reiser (høyere bonus ved dyre billettvarianter) og andre tjenester og kan benytte dette på framtidige reiser med Norwegian (Norwegian Air Shuttle ASA, 2014).

Kommentatorer som Ola Storeng (2014) tar til orde for at man bør vurdere gjeninnføringen av de nye bonusprogrammene, både for SAS og Norwegian, da det er en fare for å skape en duopolsituasjon. Uansett kan det virke som at priskrigen mellom SAS og Norwegian på det norske innenriksmarkedet har stilnet noe de siste par årene. Kundelojalitetsprogrammer kan være en årsak til dette, og man har sett en tilsvarende stabilisering av innenriksmarkedet i USA der slike programmer har stått sterkt (Gittell, 2005).

Ekspansjon mot Europa

I 2003 og 2004 blir Norwegian børsnotert, samtidig som at de innleder samarbeid med både FlyNordic (underselskap av Finnair) og Sterling (Danmark) om nordiske ruter på en måte som styrker Norwegians markedsposisjon i Nord-Europa (Norwegian, 2014). I 2006 tar Norwegian nye steg ut i Europa gjennom å opprette base i Warszawa, mens selskapet i 2007 utvider gjennom å kjøpe FlyNordic fra Finnair og følger så opp i 2008 med å opprette base i København i kjølvannet av Sterlings konkurs samme år. I perioden 2009-2012 opprettes også baser i Spania, Finland og Storbritannia i tillegg til Norge, Sverige og Danmark. En noe kontroversiell praksis i så henseende er at Norwegian har hyret inn crew rundt disse basene på lokale lønnsbetingelser for å fly tur/retur Norge, blant annet gjennom byråer som Adecco, Arpi og Risworth Aviation (Bergene and Underthun, 2012), noe som ble kraftig reagert på av

norsk fagbevegelse ved oppstarten av denne praksisen i 2011-2012⁵³ fordi det ble oppfattet som en hovedsakelig norsk operasjon som burde følge norsk tariffstruktur. Samtidig hevder Norwegian at denne strategien var helt avgjørende på dette tidspunktet fordi selskapet var i ferd med å vokse seg ut av Norge og inn på et europeisk marked som hadde konkurrenter som opererte med tilsvarende lønnsbetingelser til sine ansatte som Norwegian kunne oppnå gjennom å rekruttere lokalt gjennom sine nyopprettede baser i Malaga og Helsinki⁵⁴.

Norwegian starter i 2011 innenriksruter i Finland, i tillegg til utenlandsruter (Norwegian 2014), og ifølge intervju med Norwegian tok selskapet på denne tiden sikte på å bli sett på som en internasjonal aktør på lik linje med å være en viktig aktør på det nordiske markedet. Ifølge Norwegian ønsker ikke selskapet med det å nedprioritere Norge eller resten av Skandinavia: "Fordi markedet langt på vei er mettet innad i Norge og Skandinavia, må veksten heller skje ute⁵⁵. På spørsmål om de kunne konkurrert med Widerøe på deres ruter som en alternativ strategi for å oppnå høyere markedsandeler i Norge svarer Norwegian at det ikke er aktuelt slik situasjonen er nå, der "[...] systemet er skreddersydd for Widerøe"⁵⁶.

Norwegian og "lavkostnadsmodellen"

Norwegian, med administrerende direktør Bjørn Kjos i spissen, ytret tidlig at de ønsket å være et selskap som skulle utfordre den etablerte luftfartsindustrien, ikke minst når det gjaldt produktivitet, styring av kostnader og nye måter å tenke markeder på. På mange områder faller Norwegian inn i den typiske *lavkostmodellen* når det gjelder flyselskapsstrategier (Doganis, 2006), og inspirasjon fra aktører som Southwest og Ryanair er tydelige. Som Southwest har Norwegian hatt et tydelig fokus på effektiv og enkel drift, for eksempel knyttet til turnaround-tid, høy utnyttelsesgrad, populære ruter og besparelser i hele verdikjeden. Leder for Norwegian Pilot Union, Halvor Vatnar, hevder i intervju i 2013 at Norwegian også hadde mye til felles med Southwest fram til slutten av 2010-tallet i et fokus på høy tillit og god lønn til medarbeidere som grunnlag for høyere produktivitet. Samtidig kom selskapet til et skille hvor selskapet dreide mer oppmerksomhet mot kostnadsbesparing, og de senere års strategier knyttet til innleie, outsourcing og fleksibel bemanning på tvers av landegrenser og jurisdiksjoner kan sies å ha mer til felles med Ryanair, dog med forskjeller både når det gjelder kunderelasjoner⁵⁷ og anerkjennelse av retten til fagorganisering (Bergene and Underthun, 2012).

⁵³ Intervjuer Parat 2012, Intervju Norsk Flygerforbund, oktober 2013

⁵⁴ I Helsinki klarte man å oppnå dette ved å rekruttere fra Estland via vikarbyrået Arpi Aviation.

⁵⁵ Intervju Anne-Sissel Skånvik, Norwegian 26.11.2013

⁵⁶ ibid

⁵⁷ Norwegian har imidlertid blitt sterkt kritisert av kundefølelsen i sammenheng med forsinkelser grunnet tekniske problemer av sine nye Dreamlinere .

”I Europa er det RyanAir som påvirker veldig [...] At de får lov til å holde på som de gjør påvirker mye. Her må myndighetene på banen [...] Det skjedde et attitudeskifte i Norwegian for 3-4 år siden [...] Kjos var opptatt i begynnelsen av at det skulle være ordentlige avtaler. Hadde Southwest i USA som modell. Han sa spesielt at pilotene måtte ha det bra [...] Nå er det et kostnadsjag som man må henge med på [...] Ryanair ble hundre prosent rollemodellen de tre siste årene [...] Det er et resultat av flere ting, blant annet liberalisering av luftfarten.»⁵⁸

Steen (2014) viser imidlertid til at Norwegian også avviker fra den såkalte lavkostmodellen på en del punkter. For eksempel bruker Norwegian som stadig flere lavkostselskaper stort sett de mest populære flyplassene («nr 1.-flyplasser»), og det er også tegn til at Norwegian i større grad tenker nettverksmodell i stedet for punkt til punkt, for eksempel ved å bruke København og Gatwick som framtidige «nav» i sitt rutesystem. For det andre hevder Norwegian at de ønsker å tilby kundene noe som er like bra som nettverksselskapene, “[...]ett hakk opp fra lavkostselskapene”⁵⁹. Norwegian avviker i økende grad også fra det typiske trekket ved lavkostmodellen knyttet til å fly korte eller relativt korte avstander. Norwegian startet planleggingen av sine langdistanseoperasjoner i 2010 (Norwegian 2014) med bestillingen av leasede Dreamliner-fly dette året, mens de følger opp med å bestille ytterligere Dreamliner-fly i 2012. I 2013 starter selskapet ruter fra Oslo, Stockholm og København til Fort Lauderdale, New York og Bangkok (Avinor, 2013), og vurderer også andre destinasjoner i Europa knyttet til USA og Asia.

Ekspansjon som imperativ

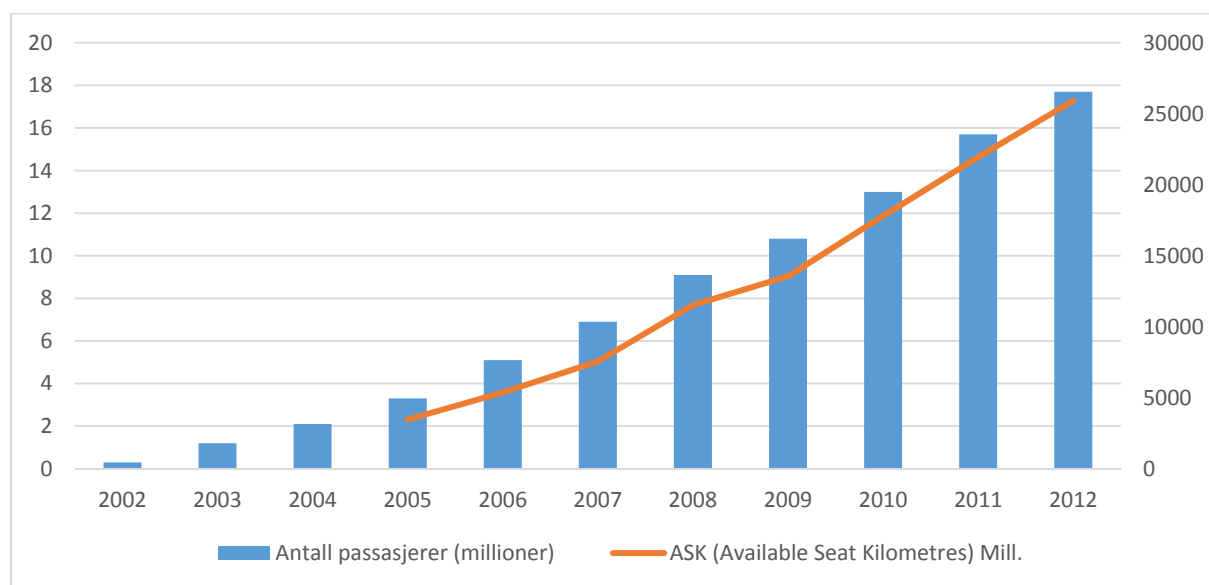
I intervju med Norwegian forklares selskapets ekspansive strategi nærmest ut i fra nødvendighet, der det framstår som imperativt å vokse for å kunne stå imot konkurransen fra andre ekspansive selskaper. Norwegian sier seg enig i at strategien deres er (internasjonal) ekspansjon og fastholder at det er de “[n]ødt til å gjøre” for å overleve. Ifølge Norwegian må man ha en viss størrelse og skala dersom man vil være konkurransedyktig. Skånvik i Norwegian karakteriserer både Norwegian og SAS som ”smågutter” i den internasjonale luftfartskonkurransen og hevder at når “[v]i skal ut å krige med de utenlandske selskapene er ingen av oss store nok”. Norwegian søker aktivt etter markedsmuligheter, og er for eksempel åpne på at de vurderer ruter i land der de anser statselskapene som å være dårlig drevet: “[d]er kan vi greie å konkurrere”. Norwegian er altså av den oppfatning at luftfart er “[...] en global idrett – en global konkurranse”. Å melde seg på globale konkurranser har imidlertid konsekvenser for lønns- og arbeidsvilkår, hvilket Norwegian også innrømmer:

⁵⁸ Intervju med Halvor Vatnar, Norwegian Pilot Union, 12.12.2013

⁵⁹ Intervju med Anne-Sissel Skånvik, Norwegian 26.11.2013

”Både myndighetene og andre har tatt litt lett på dette med lønn. Se på konkurransebildet. Hadde vi kunnet stenge oss inne i Skandinavia, så kunne vi vært konkurransedyktige kun med skandinaviske lønninger. Men vi har konkurrenter ute med et helt annet lønns- og kostnadsnivå. Vi betaler konkurransedyktige lønninger i alle markeder vi har baser, norske lønninger i Norge, britiske lønninger i England, amerikanske lønninger i USA. Akkurat som andre norske bedrifter med virksomhet utenfor Norge.”⁶⁰.

Norwegian sier dette i lys av å ha gått fra nasjonal ekspansjon via europeisk ekspansjon til global ekspansjon gjennom sine langdistanseruter- selskapet ønsker også å bli sett primært som en internasjonalt aktør fordi det gir Norwegian større gjennomslagskraft i markeder de nå ønsker å lykkes i. Hvis vi ser på antall passasjerer og tilgjengelige setekilometer har Norwegian hatt en formidabel vekst mellom 2002 og 2012:



Figur 9. Utviklingen av totalt antall passasjerer og ASK (Available Seat Kilometres) for Norwegian Air Shuttle 2002-2012

Kilde: Norwegian, (2013).

Sammenlignet med SAS Group (inkl. Widerøe fram til 2013) nærmer Norwegian seg etter hvert på begge disse parametrene:

⁶⁰ Intervju Anne-Sissel Skånvik, Norwegian, 26.11.2013



Figur 10. Utviklingen av totalt antall passasjerer (millioner) og ASK (Available Seat Kilometres) for SAS Group 2004-2012

Kilde: SAS Group,(2013)

Ekspansjon og oppkjøp/leasing av nye fly betyr imidlertid ikke bare økning i antall ruter og fly som er tilgjengelige, men også på den måten at nye fly har mindre drivstofforbruk, noe som påvirker det totale kostnadsbildet for flyselskapsdrift i større grad enn tidligere. Etter at drivstoffprisene har skutt i været i løpet av 2000-tallet (Doganis, 2010) har dette blitt stadig viktigere. I tillegg hevder Norwegian at nye fly framstår som mer attraktive for kunder, og da spesielt på langdistanseflygninger, og forklarer delvis Etihad/Emirates/Quatars suksess som et resultat av en storstilt fornying av flyparken.

I et europeisk perspektiv mener Norwegian også å være langt framme når det gjelder vekst, noe de mener flybransjen er helt avhengige av for å henge med i den globale konkurransen om flykunder. Med ekspansjon følger imidlertid også en økt gjeldsbyrde (E24, 2012b), og Norwegian er avhengige av å lykkes i sine nye markeder, ikke minst i USA (Steen, 2013). Luftfartsekspertene som Anders Lidman påpeker for eksempel at risikoen ved langdistanseoperasjoner er større for et selskap som ikke er i nettverk med andre operatører, gitt for eksempel ved forsinkelser når man ikke har den samme muligheten til å sende passasjerer med samarbeidende selskaper (DN, 2014b).

Norwegians resultater for første kvartal 2014 kan gi en viss pekepinn på denne sårbarheten, både ved tap knyttet til forsinkelsene, ekstrakostnader knyttet til leasing av fly på grunn av problemer med egne fly, og en generelt tiltakende priskonkurranse blant europeiske flyselskaper (E24, 2014e). I første kvartal hadde Norwegian et underskudd på NOK 777 mill., og en nedgang i inntekter per passasjer-kilometer (Yield) på 13 prosent sammenlignet med april 2013 (E24, 2014a). I tillegg viser blant annet

Trygve Hegnar (2014) til at Norwegian har fått et svakere omdømme etter problemene med langdistanseoperasjonene i 2013 og tidlig 2014, mens DN kommenterer at Norwegian i 2014 for første gang kommer etter SAS på TNS Gallups omdømmeundersøkelse når det gjelder tillit (DN, 2014i). Dette kan virke negativt for Norwegianes totale resultat for 2014. Samtidig hadde Norwegian en økning på hele 49 prosent i antall passasjerkilometer i april 2014 sammenlignet med april 2013, og en økning i kabinfaktoren fra 73,6 prosent i april 2013 til 79,8 prosent i 2014 (DN, 2014g). Paradokset med svært positiv utvikling på den ene siden og likevel negative resultater på den andre illustrerer i høyeste grad hvor tette marginer flyselskapene opererer med (Pearce, 2013) og hvilken risiko en ekspansjon faktisk representerer.

Norwegian er ikke fornøyd med hvordan deres ekspansive strategi har blitt diskutert i norsk offentlighet de siste par årene. De mener for det første at enkelte deler av norske myndigheter ikke har tatt innover seg den globale virkeligheten når det gjelder hvor tøff konkurransen i internasjonal luftfart har blitt, og at det tilsynelatende er fagbevegelsen som har fått styre debatten:

«[e]r rimelig overrasket over at det ser ut til at vi blir sittende å kommentere på utspill fra Parat hele tiden. Det vi har fortalt [om den globale konkurransen] har ikke sunket inn [...] hvis vi skulle vært en liten operatør i Skandinavia ville vi ikke vært konkurransedyktige i fremtiden. Ryanair ville tatt oss ut, og Easyjet ville tatt oss ut. SAS ville vært borte om de ikke fikk penge støtte. Dette har mange politikere ikke tatt innover seg. De har ikke forstått det og vil ikke forstå det [...] lever i gamledager»⁶¹

Ruter og markeder

Norwegian sier at de går for mange av de mest attraktive rutene og at baser blir opprettet etter hvor selskapet mener at de viktigste trafikkknutepunktene er i dag og vil bli i framtida. Slik sett har Norwegian også opprettet en rekke ruter som ikke er innom deres primærmarked Norden. Opprettelsen av basen i Barcelona og nye ruter tilknyttet denne destinasjonen er et eksempel på dette, der Norwegian ser det slik at Barcelona ikke bare er en svært populær destinasjon for Skandinaver, men også for andre europeere og amerikanere (CAPA, 2013b). Eksempelvis vil Norwegian betjene ruter til/fra Barcelona til Torp, Stockholm, Warsawa, London Gatwick, Berlin og Helsinki. Ifølge Norwegian fløy selskapet opererte selskapet ca. 400 ruter og 38 land per november 2013.

Som Steen (2014) påpeker, er Norwegian i mindre grad enn andre lavkostnadsselskaper i Europa opptatte av å benytte sekundærflyplasser fordi de ønsker å konkurrere om en majoritet av kundene, inkludert businesssegmentet som er mer avhengige av å benytte de mest sentrale flyplassene. Samtidig

⁶¹ Intervju Anne-Sissel Skånvik, 26.11.2013

operer Norwegian på en blanding av primær- og sekundærflyplasser, og det kan slik sett virke som at selskapet har en differensiert strategi basert på ulike kundesegmenter og kontinuerlige vurderinger av kostnadsnivåer ved ulike type flyplasser.

Når det gjelder opprettelsen av baser peker Norwegian i intervju på at dette primært er basert på hvilke steder som er de største trafikknutepunktene, ikke hvor det er lavest lønninger. For eksempel hevder Norwegian at basene i Spania blir bygd opp som en langsiktig satsning på et marked som både er interessant på grunn av utenlandsrutene til de typiske turistdestinasjonene, men også fordi Spania framstår som et interessant innenriksmarked på sikt⁶². Norwegian hevder slik sett at det lave lønnsnivået som kommer selskapet til gode gjennom innleie av flygende personell langt fra er den primære årsaken til opprettelse av baser på steder som Malaga og Barcelona.

Bruk av utenlandsk crew, bemanningsselskaper og kontraktspiloter

Norwegian fastholder at de ikke har intensjon om å utnytte lønnsforskjeller som sin primære strategi, men at de snarere etablerer baser med tanke på trafikknutepunkter og hvor de ser potensielle markeder. Når selskapet etablerer baser i andre land, forholder de seg samtidig til "lokale lover og regler", det vil si at de følger norske lover, regler og avtaler i Norge, spanske lover, regler og avtaler i Spania, og britiske lover, regler og avtaler i Storbritannia. Slik sett hevder Norwegian at de ansatte på basene utenfor Norge har "gode, men lokale lønninger"⁶³.

Etter Norwegians syn er ikke bruk av utenlandsk crew nytt i norsk sammenheng ettersom utenlandske selskaper (som Thai Airways) også frakter norske passasjerer ut i fra norske lufthavner. Norwegian mener dessuten av nettverksselskaper (som SAS og Lufthansa) lar alliansepartnerne fly på lokale vilkår, uten at det blir oppmerksomhet rundt dette. Norwegian viser altså til at de ønsker å fly kundene selv, men at også de må utnytte lønnsforskjellene som nettverksselskapene utnytter på en litt annen måte: «Hva er problemet med at vi flyr selv med vår logo?»⁶⁴

Som nevnt er Norwegian klare på at bruk av bemanningsselskaper og kontraktspiloter har vært en viktig strategi for selskapet (sammen med leasingavtaler av fartøyer) for å sikre fleksibilitet i en ekspansjonsfase. Ifølge Parat, Norwegian Pilot Union og Norsk Flygerforbund⁶⁵ startet praksisen for alvor i 2011, og i intervju oppgir Norwegian at de benytter bemanningsselskaper som Adecco, Proffice, Arpi, Parc Aviation og Risworth Aviation. Disse knytter seg så til kontraktspiloter og kabinpersonell på kontrakter som har en helt annen karakter enn det som er standard for piloter og kabinpersonell som

⁶² Intervju med Anne-Sissel Skånvik, Norwegian, 26.11.2014

⁶³ ibid

⁶⁴ ibid

⁶⁵ Intervjuer i 2013

er basert i Norge. Norwegian er også hyppig nevnt i jobbutlysninger fra disse bemanningsselskapene, ikke minst knyttet til Norwegians langdistansesatsning som skal knytte til seg piloter via basen i Bangkok (Risworth Aviation, 2014). Det virker også som at Norwegian bruker selskaper som OSM Aviation Inc. (OSM Aviation Inc., 2014; AFA, 2014) og Global Aircrew A/S (ALPA 2014) i sin satsning mot USA.

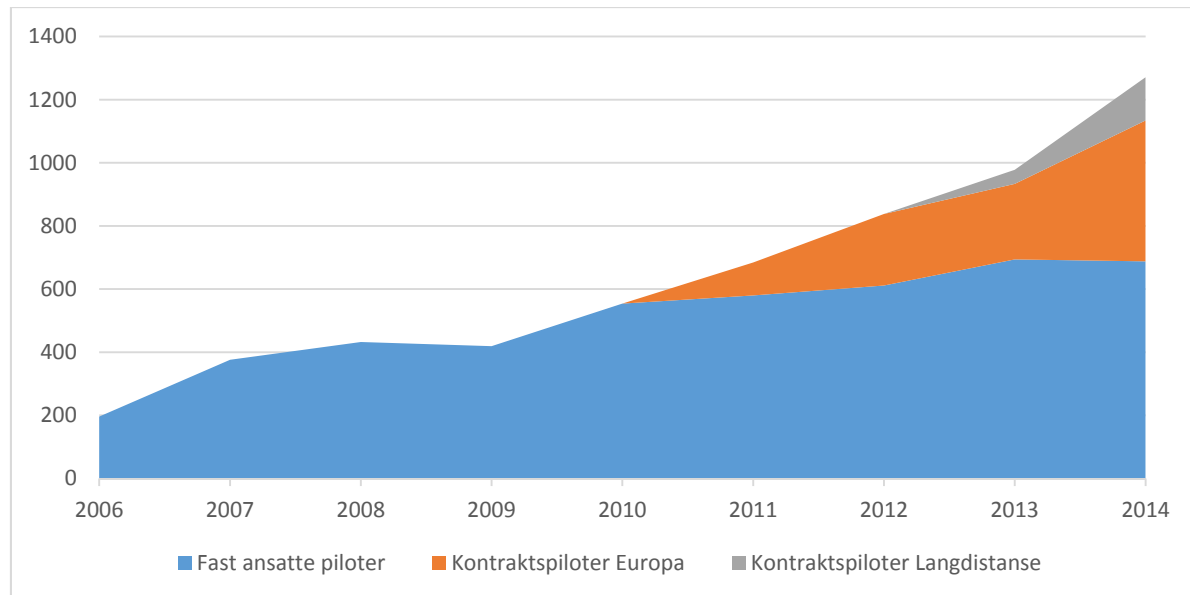
Såkalte kontraktspiloter er piloter som typisk opererer på freelance-basis, men som gjerne formidles gjennom et bemanningsselskap som Risworth Aviation eller Parc Aviation. Ifølge norsk og internasjonal fagbevegelse blir det stadig flere kontraktspiloter (Bergene og Underthun, 2012), og dette har litt ulike årsaker. For det første ble det sett på som relativt attraktivt å operere som kontraktspilot på 1990-tallet i en periode hvor behovet for piloter var sterkt, og det var en rekke piloter som valgte å bryte med etablerte flyselskaper for å kunne operere friere. Samtidig ble dette raskt snudd på hodet med krisene på starten av 2000-tallet som gjorde behovet for piloter betraktelig mindre. Sammen med oppsigelser i selskapene ble en stor andel kontraktspiloter stående uten oppdrag, og dette skapte sammen en situasjon hvor selskaper som Ryanair kunne stille helt andre betingelser til denne typen piloter. Å operere som kontraktspilot i dag kan derfor ofte bli sett på som en type "falsk selvstendighet" hvor piloten verken har garanti for arbeid, er i et skikkelig arbeidsforhold med den reelle arbeidsgiveren, og hvor det er uklart hvilke sosiale rettigheter og skatteplikter kontrakten har, gitt at piloten har bostedsadresse i ett land, kontrakt med et bemanningsselskapet i et annet, og flyr for et klientselskap (som Norwegian eller Ryanair) rundt en base i et tredje land⁶⁶. Dette kompliserer også forholdet til skattemyndigheter, da det ikke framstår som klart hvor kontraktspiloten skal skatte av sine inntekter, selv om Skatt Øst for eksempel påpeker at hovedregelen om at man skal skatte der man bor skal gjelde (DN, 2012). En viktig forskjell som påpekes av Parats advokat er dessuten at selv om kontraktspiloter i mange tilfeller blir like godt betalt som sine fast ansatte kolleger, må de selv bekoste pensjonskostnader, noe som utgjør en besparelse på ca. 20 prosent for arbeidsgiver⁶⁷. I intervju mener også Norsk Flygerforbund ved Petter Førde at det er mindre trolig at kontraktspiloter rapporterer uønskede hendelser som har negativ innvirkning på sikkerheten enn fast ansatte piloter, i frykt for at dette kan føre til at de ikke får fornyet kontrakt. Det samme hevder Parats Vegard Einan i sitt innlegg i forbindelse med høringen knyttet til sosial dumping i luftfarten som ble holdt i EU-parlamentet 11.04.2014 (Parat, 2014b).

Basert på selskapets årsrapporter og egne medlemstall har Parat (2014a) beregnet utviklingen av forholdet mellom faste ansatte og kontraktspiloter (henholdsvis short-haul og long-haul) mellom 2006

⁶⁶ Intervju med Petter Førde, Norsk Flygerforbund, 25.10.2013

⁶⁷ Intervju med Christen Horn Johannesen, Parat, 24.10.2013

og 2014. Her kommer det tydelig fram at andelen kontraktpiloter har økt betraktelig etter Norwegians storstilte ekspansjon og opprettelse av utenlandske baser startet i 2010.

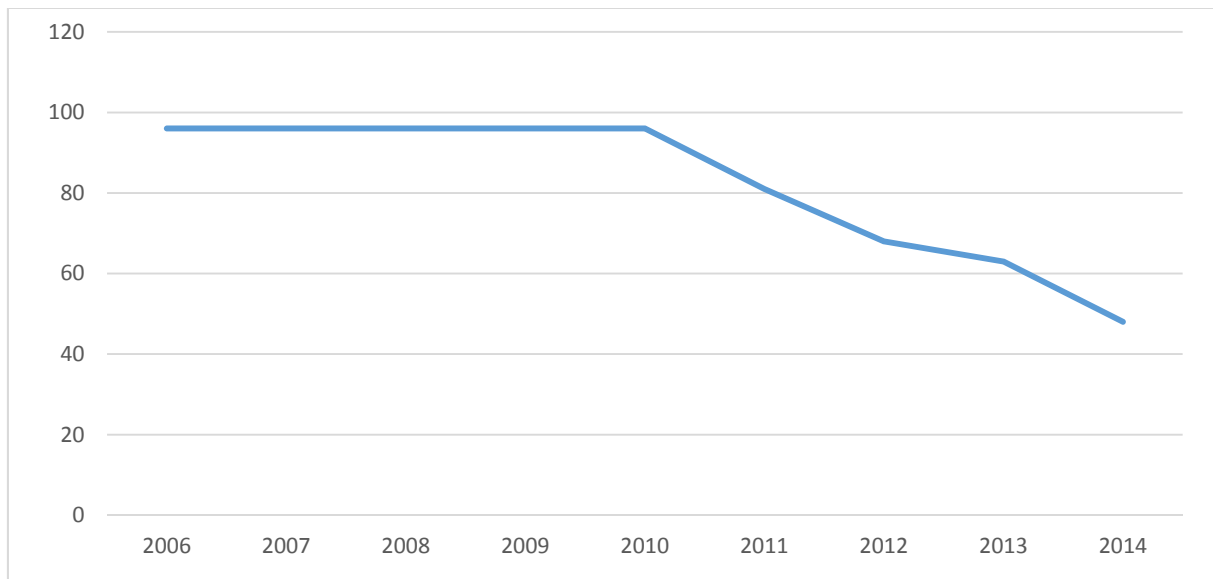


Figur 11. Antall piloter og kontraktstype i Norwegian 2006-2014.

Kilde: Parat⁶⁸

Ifølge Parat har dette også påvirket organiseringsgraden blant piloter i selskapet i stor grad, med et fall fra 96 prosent i 2010 til ca. 48 prosent i 2014, selv om det absolutte antallet medlemmer har økt med at ekspansjonen også gjelder for piloter ansatt på Norwegians norske baser som faller innunder norsk tariffstruktur.

⁶⁸ Tallene til figur 11 og 12 er hentet fra Parats medlemsregister og Norwegians årsrapporter: Parat. (2014a) Answer of Parat to DOT Notice, Docket nr. OST-2013-0204. Department of Transportation, U.S. Government. <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0016>.



Figur 12. Fagorganiserte piloter i Norwegian 2006-2014 (prosent).

Kilde: Parat

Norwegian bruker bemanningsselskaper både til piloter og kabinbesetning. Adecco henter for eksempel inn kabinbesetning for Norwegian i Malaga, noe som oppgis som fordelaktig for Norwegian fordi Adecco kjenner det spanske arbeidsmarkedet og arbeidsreguleringer bedre og at dette slik sett både er besparende for Norwegian og fordi man på denne måten får rekruttert de beste kandidatene⁶⁹. Det samme hevder Norwegian om måten Adecco rekrutterer crew i Bangkok, og som også er argumentasjonen for å benytte byråer i England og USA.

Bruk av bemanningsselskaper har historisk sett vært koblet til et midlertidig behov, men det vises også til at denne formen for bemanning i økende grad også brukes som et ledd i å lage en strategisk buffer for selskapers faste kostnader i andre bransjer enn luftfart (Holst, 2010). Praksisen har blitt kritisert av en rekke aktører, blant annet Parat og Norsk Flygerforbund, for en rekke forhold. For det første blir Norwegian kritisert for betale betraktelig lavere lønninger til kontraktspiloter og kabinpersonell som opererer gjennom bemanningsforetak, og særlig i de tilfeller hvor pilotene sannsynligvis oppholder seg i et land med høyere lønnsnivå enn i landet der bemanningsforetaket er registrert. For det andre kritiseres bruken av korte kontrakter, som typisk kan være av 6 eller 12 måneders varighet. Fagbevegelsen innen luftfart i Norge og andre steder ønsker en hovedpraksis med faste ansettelser. For det tredje kritiseres måten flere bemanningsselskaper, og da indirekte klientbedrifter som Norwegian, har store deler av lønna bundet opp i antall timer i lufta. Dette kan innebære at den ansatte ikke har en akseptabel garantilønn. For det fjerde kritiserer fagbevegelsen denne praksisen fordi det

⁶⁹ Intervju med Norwegian, 26.11.2013

bryter opp muligheten for jevnbyrdig kollektiv representasjon gjennom at man både bryter opp ansattgrupper og tariffområder gjennom geografisk og organisatorisk spredning av virksomheten, noe vi kommer tilbake til når vi diskuterer Norwegians omstrukturering i 2013-2014. En femte kritikk er knyttet til at flere piloter kun blir formidlet gjennom bemanningsselskaper og at de i realiteten er selvstendig næringsdrivende kontraktspiloter som opererer på honorarer uten noen form for garantilønn eller sosiale ytelser.

Learmount (Learmount, 2014a; Learmount, 2014c; Learmount, 2014b) viser til en diskusjon på Flyoperativt Forum mellom Norwegian, Arpi, Norsk Flygerforbund, og Luftfartstilsynet der Norwegians praksis med innleie av piloter og kabinpersonale både blir diskutert, forklart og kritisert. Tomas Hesthammer i Norwegian blir her sitert på at selskapet har som policy å rekruttere piloter via bemanningsbyråer lokalt når de oppretter en ny base, fordi det er usikkert om virksomheten har tilstrekkelig suksess rundt denne basen til å kunne vurdere opprettelsen av faste ansatte. På samme måte uttalte Bjørn Kjos i forbindelse med åpningen av Helsinki-basen i 2011 at selskapet vil:

”[...]prøve ut hvordan det går før vi kan ansette nye folk på fast kontrakt. Det er enklere å legge ned baser når man har innleide crew». (DN, 2011)

Samtidig hevder Hesthammer at piloter som blir leid inn på denne måten, for eksempel gjennom Risworth, Arpi eller Parc Aviation, vil få sin kontrakt overført til Norwegian etter tre år, en praksis som for øvrig vil bli testet på Norwegians base i Helsinki i år ettersom det nå har gått tre år siden denne basen ble startet opp⁷⁰. Utgangspunktet er i alle tilfeller interessant. Det handler ikke om å benytte vikarer på midlertidige ruter, for eksempel på en rute til alpine i vinterhalvåret, men det handler om å lage en fleksibel buffer når man tester ut nye markeder i en lengre, kontinuerlig periode.

Ifølge Learmount har EasyJet begynt å praktisere det samme, men har som utgangspolicy å ansette pilotene fast etter 2 år. I samme artikkel referer Learmount til Arpis representant Jo Alex Tanem som forklarer at samtlige piloter som er tilknyttet Norwegians base på Gatwick er direkte ansatt av Arpi UK og at de betaler skatter og avgifter i Storbritannia, selv om pensjonssystemet for disse pilotene ennå ikke er på plass fordi det heller ikke vil være krav om dette i Storbritannia før 2016. Learmount (2014a) siterer Tanem videre på at pilotene som blir leid inn av Norwegian via Arpi på Gatwick *ikke* er selvstendig næringsdrivende som igjen leier ut sine tjenester til Arpi: “Our people are our employees, and we want to keep them. We don’t have any self-employed pilots on our books”. Samtidig viser Learmount,(2014a) til en tidligere kontrakt knyttet til Arpis virksomhet i Helsinki som sier at:

⁷⁰ Intervjuer i Parat, 24.10.2013

“[...] nothing in this contract shall be deemed to create any employee relationship between Crew Member Consultant and ARPI or the Present Lessee [the airline customer]”

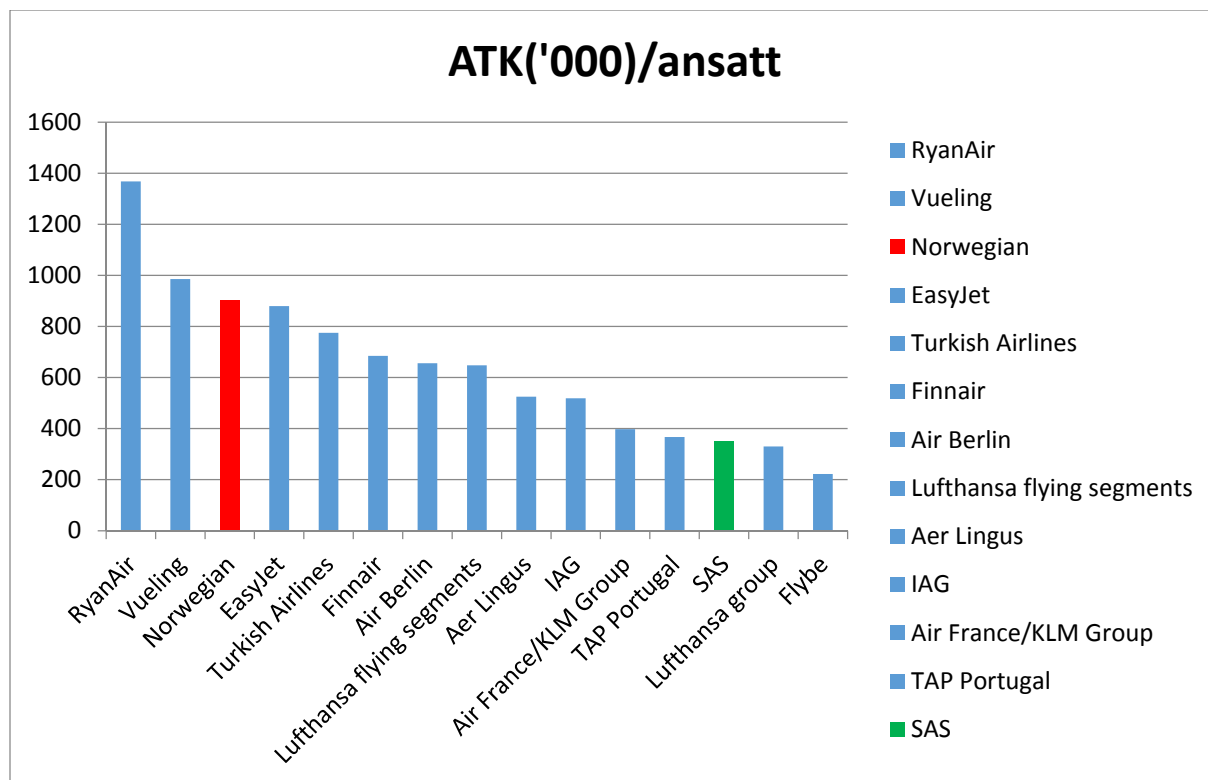
Det samme rapporterer Nordlys i 2012 (2012) da det kom fram at kontrakter mellom skandinaviske piloter og selskaper som ARPI og Parc Aviation verken inkluderer pensjon eller har faste rammer for arbeidskontrakten, noe som i praksis kan bety at pilotene ikke har garantilønn i perioden de er ansatte i bemanningsforetaket. Praksisen med fast eller midlertidig ansettelse uten garantilønn er for øvrig vanlig i bemanningsbransjen (Trygstad et al 2011), noe som gjør det mindre overraskende at dette praktiseres innenfor luftfart som i andre bransjer. Samtidig er det viktige regionale forskjeller innad i EU, der for eksempel Sverige forutsetter at ansatte i bemanningsbyråer har garantilønn (Olofsdotter, 2008).

Resultater

I et økonomisk perspektiv framstår Norwegian som en suksesshistorie, selv om den siste tidas ekspansjon også kan sees som et høyrisikoprojekt i forhold til den gjeldsbyrden selskapet har tilegnet seg (DN, 2014b).

CAPA, Centre for Aviation har gjort beregninger som viser at Norwegian scorer høyt på viktige parametre relativt sett i Europa (CAPA, 2013a) når det gjelder arbeidsproduktivitet, og vi vil i det følgende gå gjennom noen av disse der vi også sammenligner med konkurrerende selskaper i Europa, inkludert SAS. På grunn av fokuset på Norwegian og SAS i denne rapporten vil disse selskapene framheves med henholdsvis rød og grønn farge i figurene nedenfor.

I figur 13 ser vi forholdet mellom tilgjengelige tonnkilometer per ansatt fordelt på en rekke europeiske flyselskaper, noe som er en indikator på hvor stor kapasitet selskapet opererer med i forhold til hver ansatt. Her kommer Norwegian opp som nummer tre etter Ryanair og Vueling, og figuren viser at selskapet opererer med over dobbel kapasitet av SAS som sammen med Lufthansa Group befinner seg mye lengre ned på lista.



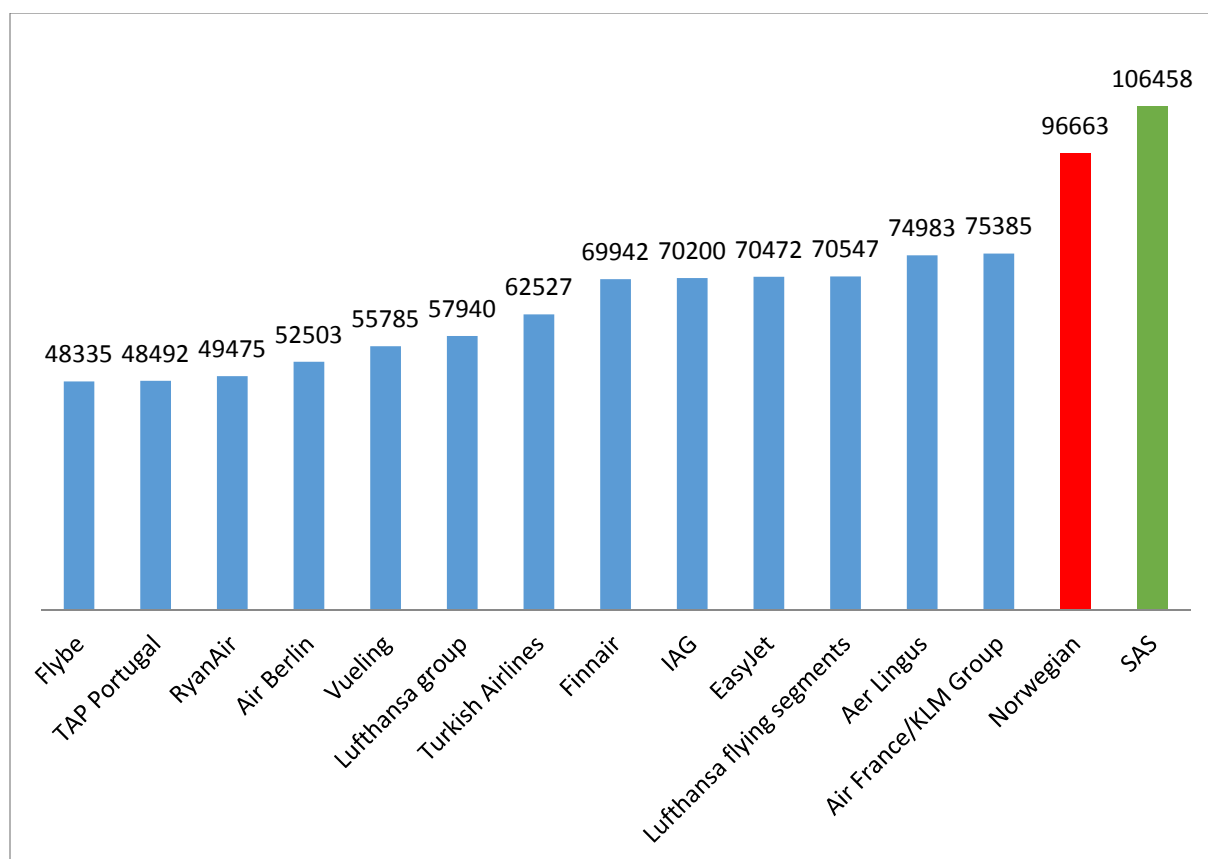
Figur 13. ATK (Available Tonne Kilometres/ansatt).

Kilde: CAPA (2013)

Kostnader per ansatt (lønn, pensjon og andre ytelser) blir ofte trukket fram som en viktig variabel for å forklare utfordringen ved å operere i et høykostland som Norge, og i figuren under ser man dette ganske tydelig. SAS topper denne statistikken med i gjennomsnitt 106458 Euro, mens Norwegian følger som selskapet med nest høyest kostnader per ansatt med 96663 Euro per år, noe som ligger ca. 25000 Euro over konkurrenter som EasyJet og Finnair. Til sammenligning ligger Ryanair på et nivå som tilsvarer om lag halvparten av Norwegians kostnader på denne variabelen. Aktører som CAPA peker på at lønnskostnader utgjør en stadig større del av det totale kostnadsbildet for flyselskap, og at dette er noe som særlig de etablerte selskapene som SAS, Lufthansa og Air France/KLM må ta innover seg. I forhold til Norwegian mener de at variabelen vil være helt essensiell for at ekspansjonen kan lykkes:

«Whether or not Norwegian succeeds with its long-haul operations in the long run, it is right to identify labour costs as the main key to unlocking their potential - and an alternative to Norway as a base for labour is essential.” (CAPA, 2014a)

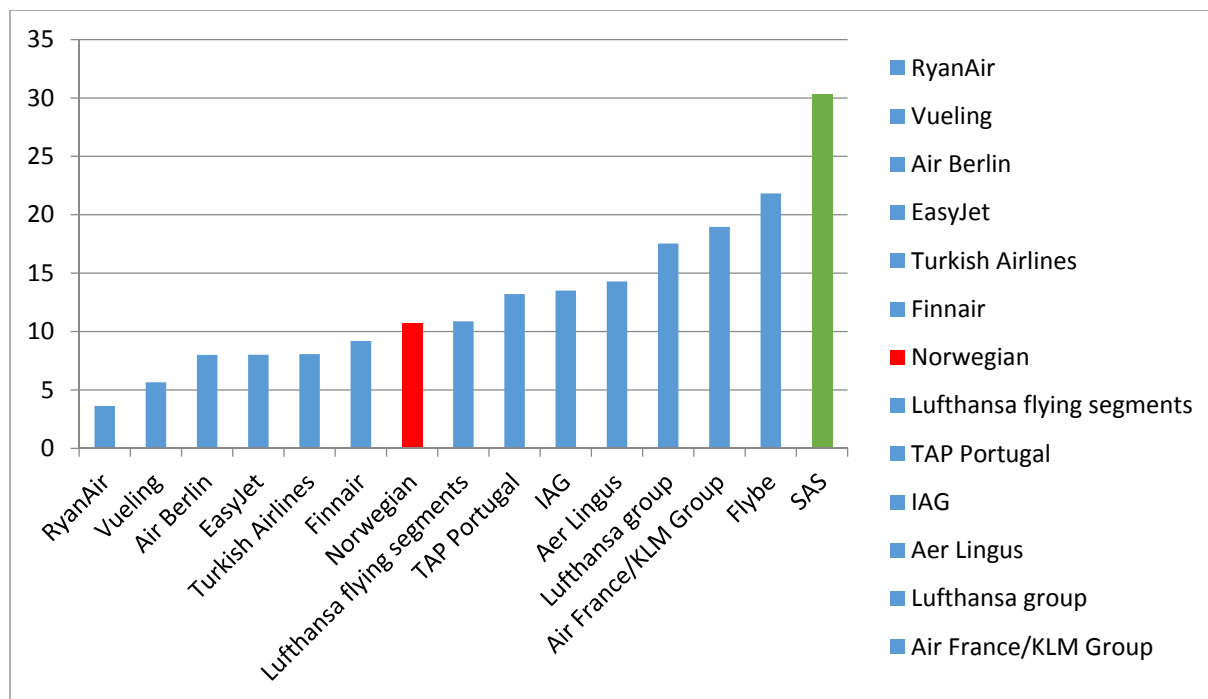
I lys av disse tallene fra 2011/2012 er det også forståelig at Norwegian vurderer kostnadene som for høye i lys av at de ønsker større ekspansjon på markeder der andre selskaper har hatt et fortrinn når det gjelder lønnskostnader.



Figur 14. Ansattkostnader (EUR)/ansatt.

Kilde: CAPA (2013)

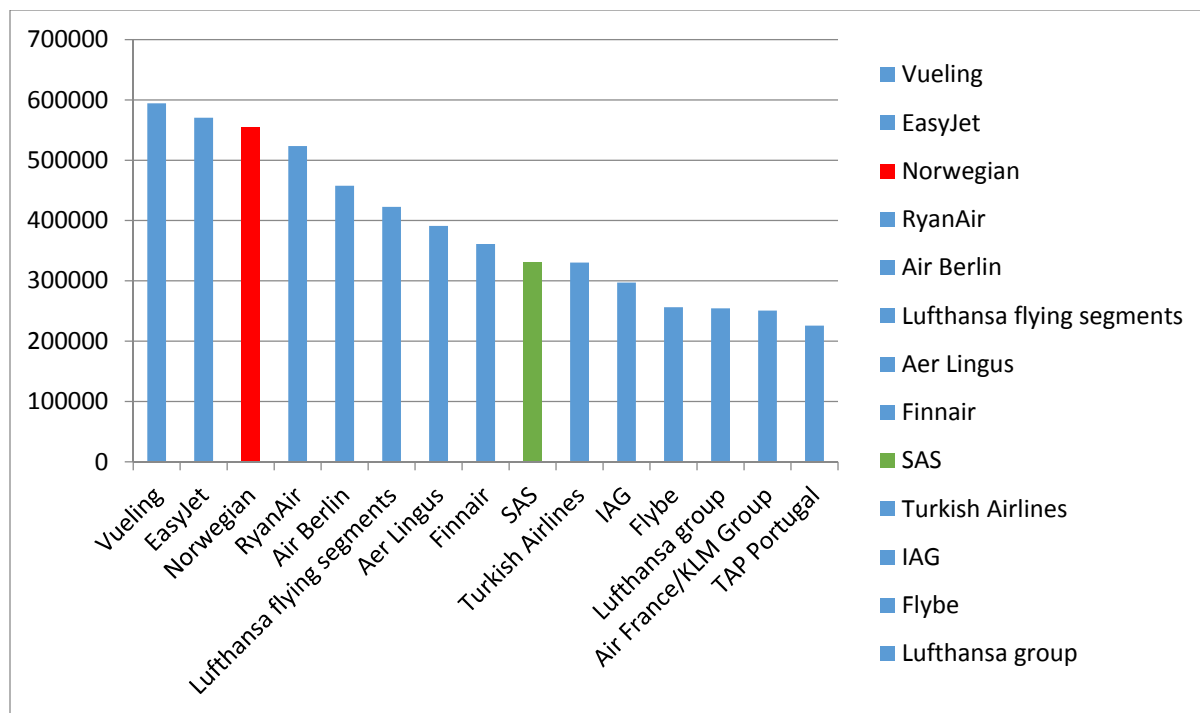
Hvis man setter disse kostnadene opp mot kapasitet, målt i antall tilgjengelige tonnkilometer, kommer imidlertid Norwegian betraktelig bedre ut, mens SAS utmerker seg i negativ retning med svært høye kostnader per ansatt. Norwegian ligger imidlertid fortsatt et stykke bak Finnair og EasyJet, og enda lengre bak Ryanair. Interessant nok utmerker også det selskapet som har lavest kostnader per ansatt, FlyBe, som et selskap som har dårlig utnyttelse målt opp mot ATK, men som naturlig nok også har med strategiene som selskapene har i forhold til avstand på sine ruter.



Figur 15. Ansattkostnader (EUR-cent)/ATK.

Kilde: CAPA (2013)

I motsatt ende kan man imidlertid se på operative inntekter per ansatt, altså et mål på hvor produktiv bedriften er i forhold til antall ansatte. Her ser bildet ganske annerledes ut, der Norwegian ligger like bak konkurrenter som Vueling og EasyJet, men interessant nok foran Ryanair. Norwegians ansatte tjener altså penger samtidig som de tjener bra, ikke ulikt Southwests ansatte i USA (Gittell et al., 2004b). På denne variabelen ligger SAS omtrent likt med Finnair og et stykke foran selskaper som Lufthansa og Air France.



Figur 16: Operative inntekter/ansatt.

Kilde: CAPA (2013)

Partsrelasjoner i Norwegian

Partsrelasjonene i Norwegian har ifølge både selskap og fagforeninger tatt en konfronterende dreining de siste årene⁷¹, og partene hevder å ha et svært ulikt ståsted rundt mange kjernesporsmål. En illustrasjon av hvordan dette ser ut til å ha kulminert, er den pågående streiken mellom Parat og Norwegian som kan eskalere mot slutten av mai 2014 (E24, 2014d).

I intervju med AFI mener Norwegian at fagforeningene holder et for høyt støynivå «[m]ed tanke på hvor bra de har det»⁷², og hevdet også at "media har hjulpet fagforeningene godt". Likevel legger Norwegian ledelse til at "[d]et er en del av vår samfunnsstruktur at vi har fagforeninger", altså at fagforeningene kunne brukes til noe og at det var et godt samarbeid på mange områder. På spørsmål om utviklingen i partsrelasjonene svarte representanten for Norwegian at det var vanskelig å si om konfliktnivået hadde eskalert, men innrømmet at "[d]et var lettere med en dag-til-dag dialog da vi var et lite norsk selskap".

Norwegian Air Shuttle har i løpet av 2013 og 2014 blitt oppdelt i forskjellige selskaper. Partene har her ulike vurderinger av hvorfor selskapet har foretatt en slik omstrukturering. Norwegian peker på behovet for en omstrukturering i lys av den økte organisatoriske og geografiske kompleksiteten i

⁷¹ Intervjuer i Norwegian og Parat høsten 2013

⁷² Intervju med Anne-Sissel Skånvik i Norwegian, 26.11.2013

selskapet når det gjelder eierskap, drift og finansiering, mens fagforeningssiden (Parat) mener omstruktureringen er et ledd i selskapets strategi knyttet til større fleksibilitet på arbeidssida og mindre innflytelse fra fagforeninger⁷³. NAS skal her være et holdingsselskap for finansielle aspekter ved driften, mens resten av konsernet blir delt opp i *Norwegian Air Norway* (drift i Norge og Sverige), *Norwegian Long Haul Ltd* (registrert i Irland), *Norwegian Air International* (registrert i Irland og med irsk AOC fra februar 2014) *Norwegian Resources* (bemanningssenheter registrert ved Norwegians baser), samt Cabin Services Norway og Cabin Services Denmark fra våren 2014.

Et ledd i omstruktureringen i 2013-2014 er at de såkalte ressurselskapene skal ha direkte ansettelser av crew som operative datterselskaper, men dette fordrer imidlertid at disse ressurselskapene og basene de opererer fra kommer opp i en viss størrelse. Policyen om at ansatte i bemanningsbyråer skal overføres til Norwegian etter 3 år innebærer også at overføringen går til Norwegians Resources, som i praksis kan bli et eget bemanningsbyrå i konsernets egen regi. Samtidig gjenstår det å se om overføringen i det hele tatt blir en realitet, eller om Norwegian fortsetter med å bruke bemanningselskaper som formidlere av kabinpersonell og (kontrakts)piloter.

Utskillelsen av kabin fra NAS var for så vidt ventet ifølge kilder i Parat, men utløste like fullt kraftige reaksjoner fra de ansatte. Blant annet holdt kabinansatte "sørgemarkering" utenfor Norwegians hovedkvarter den 31. mars 2014 (DN, 2014f). Parat viser til at det er vesentlig forskjell på flytting av piloter over i NAN og utskillelsen av egne selskaper for kabin. Blant annet framstår det som uklart for fagforeningen hvordan ansiennitet skal overføres til nytt selskap og hvordan forholdet mellom henholdsvis Cabin Services Norway og Cabin Services Denmark blir når det gjelder tariffspørsmål (Parat, 2014d).

⁷³ Intervjuer i Parat, 24.10.2013

6.4 CASE 1: Rettsaken mot Ryanair

Som CASE 1 i denne rapporten om framtida til norsk luftfart har vi valgt å fokusere på rettsaken som Parat har ført på vegne av Alessandro Cocca mot Ryanair i 2013-2014 fordi utfallet av denne rettsprosessen er definerende for om og hvordan norsk regelverk gjelder for utenlandske arbeidstakere som er stasjonert på norsk base.

Kort fortalt dreier saken seg om oppsigelsen av Alessandra Cocca kort tid før den ett år lange prøvetiden gikk ut. Oppsigelsen hadde angivelig sitt opphav i at Cocca varslet om at det luktet alkohol av kabin sjefen, og at sistnevnte leverte en klage på at Cocca ikke klarte å bruke høyttaleranlegget i flyet (Dagbladet, 2013). Cocca valgte å gå rettens vei fordi hun mente "at Norge ikke kan tillate at folk jobber under slike forhold". Dette kom også til å bli hovedstridstemaet: skulle norske lover, regler og standarder gjelde for kabinansatte i Ryanair. Parat bidrar juridisk i søksmålet og leverte stevning til Moss tingrett med påstand om usaklig oppsigelse og ulovlig innleie av arbeidskraft. Parat la da til grunn at det ikke kan være tvil om "at de som jobber for Ryanair med base på Rygge skulle være omfattet av norske lover og regler". Dette fordi de "flyr ut og inn av Norge, har sin fritid i Norge og de har fast bosted her".

Moss tingrett ga Ryanair medhold i at det er irsk lov som gjelder om bord på irskregistrerte fly, og siden Cocca arbeidet som kabinansatt ville hennes sak eventuelt måtte gå i irsk rett. Det vil si at Parats søksmål ble avvist, noe Parat anket til lagmannsretten (NRK, 2013d). I saken som ble lagt frem her ble Parat bistått med juridisk kompetanse av LO og Handel og Kontor som sammen med Parat fungerte som partshjelpere i henhold til § 15-7.

AFI har fått tilgang til Borgarting Lagmannsretts rettsavgjørelse av 5. mars 2014 (Borgarting Lagmannsrett, 2014), og den følgende redegjørelsen er tatt i sin helhet derfra.

I beskrivelsen av bakgrunnen for saken oppgis det at Alessandra Cocca er en italiensk statsborger, og at hun 28. mars 2012 signerte en midlertidig arbeidskontrakt med Crewlink Ireland LTD på tre år. Det fremgår av kontrakten at hun skal leies ut til Ryanair som kabinansatt ("Cabin Services Agent"). Et eksempel på en slik kontrakt er vedlagt, dog for "Customer Service Agent" gjennom Crewlink.

Før hun signerte kontrakten gjennomførte Cocca opplæringsprogrammet som kabinansatt. Fra ansettelsestidspunktet til oppsigelsen ble meddelt i brevform var hun stasjonert ved Moss Lufthavn Rygge. Det var videre hennes plikt å finne et bosted som sikret at hun kun hadde en éntimes reisevei til flyplassen. I rettsavgjørelsen står det at oppsigelsen ble begrunnet med at Cocca ikke bestod opplæringsperioden som skulle vare i ett år.

Aktørene trakk på følgende lov- og regelverk og dommer i saken:

1. Luganokonvensjonen av 2007 som fastslår at det kan rettes søksmål mot arbeidsgivere i rettsapparatet i den staten "hvor arbeidstakeren til vanlig utfører sitt arbeid". Dette står også i Roma I-forordningen
2. C-29/10 Koelzch-saken som innebar en lastebilsjåfør, hvor det ble lagt betydelig vekt på hensynet til beskyttelse av arbeidstakeren som den svake kontraktspart
3. C-384/10 Voogsgeerd som gjaldt arbeid om bord på skip hvor det ble vektlagt at ved mangel på et primært sted hvor arbeidet blir utført skal det tas hensyn til hvor størstedelen av arbeidet gjøres og hvor arbeidstakeren får sine instruksjoner angående oppgaver, hvor denne organiserer sitt arbeide og hvor arbeidsredskapene befinner seg.
4. Schlecker-saken (EU-domstolens sak 64/12) som la til grunn at det i tillegg til de faktorer som er relevante når det skal bestemmes hvor arbeidstakeren til vanlig arbeider også skal ta hensyn til: hvor arbeidstakeren betaler skatt, hvor arbeidstakeren er medlem av folketrygd, pensjonsordning, hvor hun har sykeforsikring og uføreforsikring samt forhold knyttet til lønns- og arbeidsvilkår.
5. TUI-saken (norsk høyesterett, Rt – 2011-1034) som omhandlet en dansk pilot ansatt av et svensk selskap som var stasjonert på Gardermoen selv om han bodde i Danmark. TUI hadde filial i Norge.
6. Chicagokonvensjonen: fly regnes som suverene staters territorium basert på flyets flagg
7. EUs trygdeforordning 465/2012: kabinansatte anses å utføre arbeid i det landet de er sin hjemmebase.

Ryanairs argumenter

Lagmannsretten må ta inn over seg sentrale trekk ved moderne luftfart. Ryanair hevder å ikke ha noen virksomhet i Norge, og at selskapet kun er organisert og styrt fra Irland, og derfor må også søksmålet foretas i Irland. I motsetning til nasjonale selskaper (som er/har vært statseide) har ikke Ryanair én hovedbase, men snarere et nettverk av mønstringssteder. Ansatte bytter dermed jevnlig base/mønstringssted, og er med andre ord kun midlertidig utstasjonert ved hvert enkelt sted. Ryanair vektla også at arbeidskontrakten, som Cocca har signert, spesifiserer at arbeidsforholdet er underlagt irsk lovgivning.

Ryanair trekker med dette frem at Cocca er en italiensk statsborger som var leid ut til Ryanair gjennom Crewlink Ireland LTD, og var midlertidig stasjonert på Rygge. Hun kunne på hvilket som helst tidspunkt ha blitt flyttet til en annen europeisk base. Coccas arbeidsoppgaver skulle utelukkende utføres om

bord. Videre viser Ryanair til at siden selskapet er organisert og styrt fra Irland var det her Cocca ville få sine instruksjoner og få sitt arbeid tilrettelagt fra også. Ryanair hevder også at arbeidsgiverfunksjonen blir utøvd fra Irland. I Ryanairs syn er Coccas arbeidsforhold internasjonalt, men med fast tilknytning til Irland. Ikke uventet hevder Ryanair at det er feilaktig å basere kjennelsen på Koelzsch siden tilknytningen der var mye sterkere til basen enn i dette tilfellet. Ryanair finner heller ikke sammenligningsgrunnlag i sakene Voogsgeerd og TUI siden disse selskapene hadde filialer som virksomheten ble styrt fra. I stedet trekker Ryanair inn Schlecker-saken, og understreker at det skal vektlegges hvor arbeidstaker betaler skatt, hvor arbeidstakeren er medlem av folketrygd, pensjonsordning, og hvor hun har sykeforsikring og uføreforsikring. I Coccas tilfelle var dette i Irland.

Coccas argumenter

Tilknytningen til Norge er sterkere i denne saken enn i TUI-saken. Det er kun når det foreligger en klarere tilknytning til et annet land enn der man arbeider at det vil være riktig å anvende vedkommende lands rett. Videre skal ikke spørsmålet om lovvalg benyttes som argument for å frata arbeidstakere retten til å velge å gå til sak der vedkommende arbeider. Ifølge Cocca var ikke Rygge bare et mønstringssted, men også stedet hvor hver arbeidsdag startet og sluttet. Cocca vektla også at hun måtte bosette seg mindre enn én times reising fra Rygge og at all beredskapstjeneste ble utført der. I beredskapstjeneste hadde hun for øvrig noen arbeidsoppgaver på flyplassen. Arbeidsdagen ble startet 45 minutter i forkant av flyvningene i et "crew room" hvor instruksjoner og informasjon ble gitt av "Base Supervisor". I motsetning til i Schlecker-saken hadde Cocca ingen reell tilknytning til noe annet land, og hadde kun vært i Irland i forbindelse med oppsigelsen.

Partshjelpenes argumenter

Mønstringsstedet må tillegges vekt. LO og HK avfeier dessuten at man kan legge til grunn at det faktum at flyet er registrert i Irland kan brukes til å hevde at det er irsk territorium og at siden Cocca utførte mesteparten av sitt arbeid om bord skulle irsk lov gjelde. LO og HK vektlegger at det utslagsgivende er hvor arbeidstakeren mottar instruksjoner og organiserer sitt arbeide, og ikke fra hvor arbeidsgiveren organiserer arbeidet og gir instruksjoner. LO og HK refererer videre til EUs trygdeforordning hvor det spesifiseres at kabinansatte anses å utføre arbeid i det landet de er sin hjemmebase. Dersom arbeidstakeren har blitt påtvunget et annet lands trygdesystem skal man se bort fra dette i avgjørelsen om hvor saken skal prøves for retten. Med andre ord blir ikke Schlecker-saken tillagt relevans. YS, på sin side, påpeker dermed at Ryanair ikke har fått gjennomslag for sin anførsel om at vesentlige forhold må kreves når det foreligger et fast tilknytningssted hvor arbeidstakeren møter og avslutter sitt arbeid.

Lagmannsrettens bemerkninger

Lagmannsretten viser til EU-domstolens avgjørelser i Koelzsch- og Voogsgeerd-sakene hvor det blir påpekt at viktige kriterier i avgjørelsen om hvorfra arbeidstakeren skal anses å utføre sine arbeidsoppgaver er; hvor hun mottar instruksjoner, hvor hun organiserer arbeidet, hvor arbeidsredskapene befinner seg, destinasjonen for transporten og hvor hun vender tilbake ved avslutningen av arbeidsoppgaven. Ifølge Lagmannsretten har disse kriteriene det felles at "de knytter an til arbeidstakers, og ikke arbeidsgivers, situasjon og til praktisk snarere enn formelle trekk ved arbeidsforholdet". Dessuten legger Lagmannsretten til grunn, som det ble gjort i Koelzsch-saken, at arbeidstakers interesser bør veie tyngst siden denne er den svake kontraktspart. Lagmannsretten vektla videre mønstringsplassen, selv om det blir eksplisitt anerkjent at det ikke er tilstrekkelig at arbeidstakeren alltid returnerer til samme base, men at basen også må være sentrum for arbeidsaktivitetene. Etter Lagmannsrettens vurdering kan ikke det faktum at Coccas arbeidsoppgaver på bakken var så begrensede at det Rygge ikke kan betraktes som sentrum for hennes arbeidsaktiviteter. Det utslagsgivende virker imidlertid å være beskrevet i følgende to avsnitt:

"I denne saken må det etter lagmannsrettens syn legges betydelig vekt på at Cocca etter kontrakten hadde plikt til å bosette seg i nærheten av flyplassen. På grunn av denne plikten var ikke Rygge bare et mønstringssted, som Ryanair betegner det som. Bosettingsplikten innebar at hun bodde fast i nærheten av flyplassen så lenge ansettelsesforholdet der varte. Dette ga en faktisk tilknytning som må tillegges betydelig vekt. Dette innebar at Rygge og området hvor hun bodde ble hennes naturlige sosiale tilknytningspunkt både i forbindelse med arbeidet og på fritiden. Denne faktiske tilknytningen veier etter lagmannsrettens mening svært tungt, selv om også en rekke andre faktorer må tas i betraktning."

"Ryanair hevder at det bør legges vesentlig vekt på at partene har avtalt at irsk rett gjelder for arbeidsforholdet, at Cocca var medlem i irsk folketrygd, hadde irsk forsikring, at lønnen gikk inn på konto i irsk bank, at hun har betalt skatt til Irland, og at Ryanair ikke hadde eller har filialer eller lignende i Norge eller andre land, slik at all tilrettelegging av arbeidet, herunder instruksjoner og organisering, skjer fra Irland. Lagmannsretten finner ikke at disse forholdene kan føre til at riktig verneting er vedkommende domstol i Irland i henhold til artikkel 19 nr. 2 b) i Luganokonvensjonen. Det dreier seg i stor utstrekning om mer formelle forhold der arbeidstakeren antagelig i liten grad kan påvirke valg av løsning".

Basert på dette fastslo Borgarting Lagmannsrett at anken hadde ført frem og at søksmålet skal fremmes for Moss tingrett.

6.5 CASE 2: Norwegians langdistansestrategi

Som CASE 2 i denne rapporten har vi valgt å redegjøre for Norwegians langdistansestrategi og mer spesifikt, Norwegian Air Internationals søknad om Foreign Air Carrier Permit i USA. Vi har valgt dette som case av flere grunner. For det første viser saken at Norwegians «low cost, long haul» langdistansestrategi oppfattes som banebrytende i internasjonal sammenheng, både fra støttespillere, konkurrenter og internasjonal fagbevegelse⁷⁴. For det andre illustrerer mobiliseringen for og mot NAIs søknad at det er et betydelig rom for internasjonalt samarbeid rundt påvirkning på både nasjonal og internasjonal regulering av luftfarten. For det tredje kan utfallet av NAIs søknad prege og kanskje også innskrenke internasjonale luftfartsavtaler i fall søknaden blir avslått.

Norsk luftfart er i dag langt mer omfattende enn det hjemlige markedet. SAS har i lengre tid operert ruter til Nord-Amerika og Asia, både gjennom sine direkteruter og gjennom samarbeidet i Star Alliance, mens Norwegian har vært på det europeiske markedet siden midten av 2000-tallet. I 2012 annonserte Norwegian at de skulle satse på langdistansemarkedet, i første omgang til populære reisemål som Bangkok og utvalgte destinasjoner i USA. Norwegian åpnet sine to første interkontinentale langdistanseoperasjoner 30.05.2013 (Oslo-New York) og 01.06.2013 (Oslo-Bangkok) (Avinor, 2013). Opprettelsen av rutene har skapt mye debatt i norsk media, både på grunn av de tekniske problemene og forsinkelsene som har fulgt de nyinnkjøpte Dreamliner-flyene (Boeing 787), og på grunn av at Norwegian har benyttet kabinpersonell gjennom Adecco i Thailand med lave lønninger i europeisk sammenheng (NRK, 2013a). NRK viser til at grunnlønnen er på rundt 15000 Baht (3000 NOK), men at diverse tillegg (inkl. per diem) gjør at gjennomsnittslønnen er rundt 9800 NOK når kabinansatte har et visst antall reisedøgn. I samme artikkel peker Norwegians informasjonssjef Lasse Sandaker-Nielsen på at lønna ligger et godt stykke over gjennomsnittlig Thailandsk lønn og at Norwegian ikke har til hensikt å operere med dårlige lønninger. Norwegian blir imidlertid kritisert fra flere hold for å «dumpe» lønningene i et europeisk eller amerikansk perspektiv. Parat har vært konsekvente i sin kritikk av denne praksisen fordi de mener at diettpengene ikke er tilstrekkelige for å balansere en lav grunnlønn når kabinpersonalet er på oppdrag i Europa, for eksempel på hotell i Norge (NRK, 2013c).

Et sentralt anliggende for Norwegian har vært å benytte denne typen arbeidskraft for å kunne spare inn lønnskostnader som ifølge selskapet er nødvendig for å kunne konkurrere på det internasjonale langdistansemarkedet (intervju, Norwegian). I den forbindelse utfordret derfor Norwegian Arbeidsdepartementet om å vurdere utlendingsloven på en måte som kunne skape åpninger for bruk av crew uten norsk arbeids- og oppholdstillatelse på norskregistrerte fly. I høringen la Norwegian vekt på at selskapet ville følge sikkerhetsbestemmelser og arbeids- og hviletidsbestemmelser etter EASAs

⁷⁴ Samtaler med ITF og internasjonale fagforeningsrepresentanter, London, 14.11.2013

standarder, og at crew ville motta «[...] gode, konkurransedyktige lokale lønnsbetingelser ut fra hvor de er stasjonert» (Norwegian Air Shuttle, 2012). Norwegian argumenterer slik sett for at norske selskaper skal likebehandles med utenlandske selskaper som opererer i Norge. I høringsrunden ble Norwegian ikke overraskende kritisert fra fagbevegelsen, der Parat advarer mot at en lovendring vil kunne «[...] umiddelbart utkonkurrere alle europeiske arbeidstakere på all interkontinental flytrafikk, spesielt mellom Europa og Asia» (Parat, 2012).

Arbeidsminister Anniken Huitfeldt slo 16.01.2014 fast at norske myndigheter ikke ønsker å endre utlendingsloven slik at Asiatisk crew uten norsk arbeids- og oppholdstillatelse kan bli ansatt på norskregistrerte fly. Norwegian ventet dette, og har oppgitt at vedtaket er en av grunnene til at flyselskapet har registrert et nytt selskap i Irland til sine langdistanseflyvninger. Inntil 01.04.2014 har Norwegian hatt dispensasjon fra Luftfartstilsynet for kravet om registrering i norsk register, noe som altså har gjort at Norwegian har kunnet operere med norsk AOC på sine ruter til Thailand og USA (DN, 2014h) inntil irsk AOC ble innvilget i februar 2014.

Norwegian i USA

Norwegians langdistanseruter har hittil gått til Bangkok (Thailand) og New York og Fort Lauderdale (Florida). Fra sommeren 2014 utvider Norwegian sitt rutetilbud i USA med Los Angeles og Oakland (California) og Orlando (Florida) (CAPA, 2014c).

I perioden fra sommeren 2013 til april 2014 har Norwegian fått dispensasjon fra Luftfartstilsynet om å benytte innleide irskregistrerte fly, og selskapet har også operert med en midlertidig "Exemption" og "Foreign Air Carrier Permit" som norskregistrert utenlandsk operatør i USA etter at Norwegian Air Shuttle mottok en "Order Granting Exemption and to show case" i 2012 (E24, 2013c; US Government, 2012). Norwegian har således operert USA-rutene med to ulike dispensasjoner. Norwegian vil overføre langdistanseoperasjonene til sitt irske selskap Norwegian Air International Limited så raskt dette er på plass. På basis av «The US-EU Air Transport Agreement», bedre kjent som open-skies avtalen mellom USA og EU (US-EU, 2010), søkte Norwegian Air International Ltd. den 2. desember 2013 det amerikanske transportdepartementet om en «foreign air carrier permit» (FACP) som skal sikre NAI rettigheter til å fly mellom ethvert punkt i USA og ethvert punkt i Europa (Norwegian Air International Ltd, 2013). NAI viser i søknaden til at Norwegians ruter vil skjerpe konkurransen på transatlantisk trafikk på en måte som vil komme forbrukere og næringsliv i Nord-Amerika og Europa til gode. NAI søker på grunnlag av irsk AOC og viser i søknaden til at bekreftelse på irsk sertifikat vil bli ettersendt så snart dette kommer på plass. Irsk AOC ble innvilget i februar 2014 (CAPA, 2014b).

I vårt intervju med Norwegian i november 2013⁷⁵ la ledelsen vekt på at opprettelsen av et irskregistrert selskap for langdistanseoperasjonene hadde tre viktige grunner. For det første peker Norwegian på at et irsk AOC vil gi Norwegian bedre trafikkrettigheter, både i forhold til USA og andre land der EU har bilaterale avtaler, ettersom selskapet dermed har AOC i et medlemsland. For det andre viser Norwegian til at registrering i Irland gir Norwegian bedre muligheter på finansierings- og forsikrings-siden gjennom Irlands ratifisering av Cape Town-konvensjonen. For det tredje ønsker Norwegian å benytte asiatisk og amerikansk crew⁷⁶ på det de oppgir som lokalt gode betingelser, noe irsk lov åpner for da Irland ikke har tilsvarende utlendingslov som Norge. I korrespondanse med AFI viser Norwegian til at ingen andre land i Europa med unntak av Danmark har en slik utlendingslov⁷⁷.

Kommentarer fra CAPA, Centre for Aviation er for så vidt enig med Norwegian i at disse tre grunnene for opprettelsen av irsk AOC er viktige, men at det er momentet rundt bruk av utenlandsk arbeidskraft som er den aller mest sentrale (CAPA, 2014c). I et brev fra Samferdselsdepartementet til Parat datert 06.01.2014 (Parat 2014) kommer det også fram at Norwegian har argumentert tydelig overfor departementet at fastholdelsen av utlendingsloven var en meget viktig grunn til søknaden om irsk AOC. Norwegians søknad har vært gjenstand for en rekke offentlige kommentarer gjennom en høring av søknaden til det amerikanske transportdepartementet (US Government, 2014). Norwegian har både mottatt støtte og kritikk og vi skal i det følgende vise til noen hovedpunkter i kommentarene som også reflekterer synspunktene som har blitt gjengitt i media i Norge (DN, 2014j) så vel som i USA (New York Times, 2014). I hovedsak fokuserer støtteerklæringene på det positive bidraget Norwegian gir i forhold til å kunne tilby lavere priser til reisende, og fordi et økt antall reisende vil være fordelaktig for en del amerikanske regioner. Mer indirekte vises det til at Norwegians ekspansjon er godt nytt for Boeing i USA og Airbus i Frankrike. På kritikk-siden vises det til at Norwegians grunner for å søke AOC i Irland virker vikarierende og at søknaden i virkeligheten handler om å unngå norske arbeidsbestemmelser og operere med asiatisk og amerikansk crew, noe som oppleves som et brudd på deler av open skies-avtalen mellom USA og EU. Dette oppleves som truende for konkurransesituasjonen for etablerte flyselskaper og fagforeninger, mens fagforeninger i USA og Europa legger vekt på at Norwegian legger opp til individuelle arbeidsavtaler og at de gjennom oppdelingen av selskapet og utstrakt innleie også pulveriserer en effektiv kollektiv representasjon.

⁷⁵ Intervju med Anne-Sissel Skånvik, 26.11.2013

⁷⁶ Det er også snakk om å benytte europeisk crew (piloter) på betingelser som er regulert i Thailand gjennom at pilotene blir leid ut av vikarbyrå registrert i Singapore men som opererer i Thaliand (Parat, 2014; ALPA, 2014).

⁷⁷ Korrespondanse med Anne-Sissel Skånvik 18.08.2014

Støtte til Norwegian

Norwegian Air International Ltd har fått betydelig støtte fra både amerikanske og europeiske aktører, og vi vil nå gjennomgå noen av de sentrale dokumentene som promoterer selskapets søknad om FACP i USA, så vel som støtte som har kommet fram i media.

The European Low Fares Airlines Association, som representerer Norwegian og andre såkalte lavkostnadsselskaper i Europa, gir sin støtte til NAI og deres søknad om FACP med en argumentasjon som fokuserer på at dette vil bidra til å få ned prisene på transatlantiske ruter og dermed komme europeiske og amerikanske kunder til gode (ELFAA, 2014). Dette er, ifølge organisasjonen, helt i tråd med Open-skies avtalen:

«Norwegian has played a major contribution to opening up the skies of Europe to increased competition and now seeks to avail of the very freedom extended by the EU-US Open Skies Agreement, which was held by the parties to the Agreement to be its raison d'être.” (ELFAA 2014, side 2)

Videre viser organisasjonen til at registrering i Irland ikke er til hinder for sikkerhet på noen som helst slags måte, snarere heller at irskregistrerte selskaper har en meget god track-record på sikkerhetssiden og at USA ikke har hindret andre irskregistrerte selskaper i å opprette transatlantiske ruter tidligere. På bakgrunn av at NAI ble tildelt irsk AOC den 12. februar 2013 hevder EALAA derfor:

“Now that Ireland has issued the AOC and Operating Licence, for which Norwegian has applied, ELFAA urges the DOT to proceed immediately and without further procedural delay, to issue the necessary operational authority.” (ELFAA 2014, side 3)

I brev datert 13.02.2014 gir Leo Varadkar, irsk minister for Transport, turisme og sport, sin fulle støtte til Norwegian Air Internationals søknad rett etter at NAI har blitt tilkjent irsk AOC (Varadkar, 2014). Sentralt i argumentasjonen er Irlands sterke omdømme som luftfartsnasjon:

«Ireland is very proud of its strong reputation for robust regulatory oversight of civil aviation [...] our safety and fitness licensing regimes are based on EU law and [...] has been recognized as among the best in the world” (Varadkar 2014, side 1).

Varadkar peker på at Norwegian vil bidra til sunn konkurranse på transatlantiske flygninger, og han viser også til at Norwegians kjøp av Boeing 787 Dreamliner er av betydning for reduksjon av klimagasser og innovasjon i flyproduksjonsbransjen på begge sider av Atlanterhavet:

«[...]NAI's transatlantic routes will further our two government's goals of limiting emissions and protecting the environment while strongly supporting the aerospace industry that is so important to innovation, economic growth and development in both the EU and the US." (Ibid)

Vi tolker setningen om flyproduksjonsbransjen som en relativt direkte politisk melding om at amerikanske myndigheter bør balansere en rekke momenter når de behandler NAI's søknad om FAP i USA, inkludert mer indirekte momenter som at Norwegian har støttet amerikansk flyindustri i vesentlig grad de siste årene gjennom ordre hos Boeing.

Norwegian har som kjent hatt planer om og startet opp direkte ruter mellom Skandinavia og Orlando og Fort Lauderdale, Florida og Oakland, California. Norwegian har mottatt støtte fra lokale luftfartsmyndigheter og næringsutviklingsaktører rundt disse destinasjonene, hovedsakelig med en argumentasjon om at Norwegian vil bidra til lokal næringslivsutvikling gjennom økt turisme fra Skandinavia.

The Greater Orlando Aviation Authority (GOAA) uttrykker sin tydelige støtte (Greater Orlando Aviation Authority, 2014). Ettersom et hovedmål for Orlando flyplass er å tiltrekke seg nye ruter framstår Norwegians initiativ som svært kjærkomment. Et sentralt argument her er at Norwegian vil kunne frakte kunder som *ellers ikke ville hatt muligheten*, et argument som bygger på erfaringene gjort i Europa med at lavkostnadsselskapene har skapt høyere mobilitet blant kunder som tidligere ikke har hatt eller tatt seg råd til slike typer flyreiser:

« [...] Norwegian Air Shuttle new MCO service will be great news for the central Florida economy, opening all that we have to offer to the large number of new customers who are empowered to travel to the United States by the introduction of low-cost carrier air service." (GOAA, 2014).

Broward County Aviation Department (Fort Lauderdale) argumenterer 16.12.2013 på samme måte (Broward County, 2013)overfor det amerikanske transportdepartementet for at NAI's søknad om FAP bør godkjennes:

«Norwegian provides the only non-stop service from Scandinavia to Fort Lauderdale-Hollywood international airport. The service is vital to the Greater Fort Lauderdale and South

Florida region [...] Norwegian's service is critical to ensure that Broward County attracts its shares of visitors from Scandinavia and other parts of Europe". (Broward County 2013, side 1).

Eieren av Oakland Airport, *Port of Oakland* (Port of Oakland, 2014), argumenterer for at Norwegian vil kunne skape verdier i San Fransisco-regionen:

«The operations proposed by Norwegian will bring substantial economic benefit and job creation to the airport area economic development zone and to the greater San Francisco Bay area».

Norwegians direkte forbindelse veier tungt for Oakland, som hevder at dette vil bli den første direkteruten mellom Europa og Oakland Airport.

DOT vil dermed måtte forholde seg til en argumentasjon som både kan knyttes til fordelene ved økt turisme fra Skandinavia til utvalgte amerikanske destinasjoner, til bidraget Norwegian har gitt til amerikansk flyindustri, samt argumentasjonen rundt fri konkurranse som følger av den transatlantiske open skies-avtalen.

Washington Airports Task Force, en organisasjon for økt konkurranse innen luftfart og koblingen dette har til regional utvikling, peker på at NAIs søknad er den første skikkelige søknaden som vil utnytte US/EU Air Transport Agreement (Washington Airports Task Force, 2014). Organisasjonen er sterkt for den frie konkurransen som de mener avtalen legger opp til, og støtter NAI fullt ut. Viktig for argumentasjonen er at de er bekymret for at prisene har blitt presset for høyt opp i USA de siste årene, og at konsentrasjon og kontroll av de store alliansene er viktige årsaker til dette. NAI vil dermed kunne bidra til en sunnere prisutvikling:

"[...]the introduction of a European low-fare carrier into the current mix of U.S. and foreign airlines offering international service here would be a healthy stimulus to transatlantic travel [...]" (Washington Airports Task Force, 2014, side 3)

Federal Express (FedEx, 2014) støtter NAIs søknad på punkter som søker å imøtegå en del av kritikken som vi presenterer under neste punkt. Helt grunnleggende mener FedEx at NAIs søknad må godkjennes på bakgrunn av US-EU Air Traffic Agreement og respekten for at et medlemsland i EU tilkjenner et selskap et AOC:

”For the U.S. to dismiss the application after that certification is a rejection of that member state’s aviation regulatory scheme” (FedEx, 2014, side 3).

Når det gjelder spørsmål om arbeidsforhold mener FedEx at det er ingenting i søknaden som tilsier at NAIs praksis avviker i særlig stor grad fra mange andre selskaper i USA og Europa. I tillegg stiller FedEx spørsmål om hvorvidt ulik praksis knyttet til ansettelse kan vurderes som diskvalifiserende for FACP. FedEx mener også at det har vært nasjonale reguleringer som har vært avgjørende for arbeidsforhold/ansettelsesforhold i forhold til Open Skies-avtalen mellom USA og EU, ikke en ”single trans-Atlantic labour standard” (side 5). FedEx er også kritiske til hvordan særlig amerikanske aktører, både på selskapssiden og fagforeningssiden, hevder at NAI vil true konkurranseevnen til amerikansk luftfart. Definisjonen av hva som er ”urettferdig konkurranse” er ifølge FedEx her mer på amerikanske premisser enn europeiske da amerikanske selskaper har fått gode rettigheter i Europa. At NAI skulle bli nektet tilgang til det amerikanske markedet ville ifølge FedEx stride mot ideen om et åpent marked, og man er nødt til å akseptere at på et åpent marked vil ulike modeller gjelde:

”FedEx believes that open markets will inevitably produce a variety of business models, of employment models and of corporate models. Those are not grounds for rejection under this liberalized market” (side 6).

Argumentasjonen rundt konkurranse trekkes også fram av de to tidligere amerikanske samferdselsministrene Mineta og Peters i sin kronikk i *The Hill* 09.04.2014 (Mineta and Peters, 2014). De mener et eventuelt negativt vedtak fra DOT vil underminere Open Skies-avtalen mellom USA og EU på en måte som vil være negativt for amerikanske selskapers muligheter til ekspansjon utenfor USA. De tidligere ministrene advarer på det sterkeste mot å hindre NAI fordi:

« [I]f these [opposing] parties were to prevail, it would set a dangerous precedent -- calling into question America’s commitment to the Open Skies agreements secured over the past two decades and to the pro-consumer, pro-growth, pro-competition goals that have been the hallmark of country’s aviation policy since 1978. “

Motstand

Norwegian Air Internationals søknad om FAP i USA har provosert både fagbevegelse og etablerte flyselskaper på begge sider av Atlanterhavet. Norsk fagbevegelse, med Parat i spissen, har lenge kritisert Norwegians strategi for oppsplitting av selskapet som en måte å omgå norsk lov og muligheten for kollektiv representasjon, mens amerikansk fagbevegelse tolker Norwegians strategi på personellsida

som en trussel mot en jevnbyrdig konkurranse og dermed noe som kan true arbeidsplasser blant konkurrerende selskaper i USA. Dette uttrykkes også av Norwegians konkurrenter i Europa og USA. Under vil vi gå gjennom argumenter fra sentrale motstandere til NAIs søknad.

En overordnet kritikk synes å være at motstanderne oppfatter prosessen forut for søknaden som å være lukket, der en delegasjon fra EU-kommisjonen har vært i samtaler med DOT (Department of Transportation i USA) for å promotere Norwegians argumenter. Samtidig vil vi hevde at Norwegians har fått mye kritikk gjennom norsk og internasjonal presse i den samme perioden, noe som vil kunne ha balansert dette bildet i forkant av høringen.

Sentrale motstandere på fagforeningssida er Parat, ALPA, Association of American Flight Attendants, Southwest Airlines Pilots Association og AFL-CIO, og vi vil også trekke fram flyselskaper som United Airlines, American Airlines, Delta, Southwest Airlines, SAS, Lufthansa, KLM og Air France som aktører som har uttrykt seg negativt om Norwegians inntreden på langdistansemarkedet mellom Europa og USA.

Brudd på US-EU Air Transport Agreement og kritikkverdige arbeidsforhold

Artikkel 17 av den reviderte «open-skies»-avtalen mellom USA og EU (US-EU, 2010) omhandler sosiale forhold og rettigheter blant flygende personell og har til hensikt å sikre en «upward harmonization» av arbeidsforhold. De overnevnte fagforeningene mener NAIs intensjon om å bruke asiatisk crew (eller amerikansk) uten fagforeningstilknytning, lav lønn og korte kontrakter strider mot denne artikkelen og at Norwegians opprettelse av NAI i Irland er en måte å omgå lover som sikrer gode rettigheter for flygende personell. Southwest Airlines Pilots Association viser for eksempel til at Artikkel 17 ble lagt til i 2010 for å:

«[...] address the danger of venue shopping to select the most lenient host states for regulatory compliance” (Southwest Airlines Pilots’ Association, 2014: , side 3).

ALPA viser til Artikkel 17 på den måten at avtalen ikke bare er opprettet for å sikre eksisterende rettigheter, men også for å bidra til en heving av standarder: ”

«The opportunities created by the Agreement are not intended to undermine labour standards, or the labour-related rights and principles contained in the Parties’ respective laws.” (US-EU, 2010: , side 11)

Verdens største forening for kabinansatte, Association of Flight Attendants (AFA), har en mer detaljert kritikk knyttet til ansettelsesform, også av amerikansk personell (AFA, 2014). NAI viser til at de av

effektivitetshensyn ønsker å leie inn personell i stedet for å ansette direkte, noe som ifølge AFA vil være negativt for de kabinansatte. Konkret viser de til en arbeidsavtale mellom bemanningselskapet OSM Aviation Inc. og kabinpersonale som skal brukes på NAIs ruter mellom Skandinavia og USA. I forhold til denne arbeidsavtalen kritiserer AFA NAI for å operere med korte kontrakter (1 år om gangen), dårlige utsikter til god lønnsutvikling, samt at de stiller spørsmål rundt utdannings- og sertifiseringsordningene som bemanningsbyrået opererer med. AFA mener for øvrig at det er uklarheter rundt hvilket lands sikkerhets- og utdanningsstandarder som skal gjelde for crew som er om bord på Norwegians flyvninger.

ALPA (2014) kritiserer også NAI for bruken av bemanningselskaper, både med tanke på at de ansatte her har et svakere stillingsvern og lav lønn, men også at NAI vil spare betraktelig på pensjonskostnader og slik sett gjøre det vanskelig for andre selskaper å konkurrere på grunn av dette. Parat (2014a) hevder på samme måte at arbeidskostnadene som Norwegian opererer med ikke har med kompensasjonselementer relatert til pensjon og sosial sikkerhet, og at piloter må betale dette av egen lomme. Ifølge Parat vil dette innebære at Norwegian sparer ca. 20 prosent av de totale kompensasjonskostnadene til flygende personell.

European Cockpit Association (ECA, 2013) stiller seg også kritisk til måten NAI ser ut til operere arbeidsforholdet til piloter som leies inn via Singapore, og de viser til at i praksis kan pilotene:

”[...] may actually live in Europe, carry out their duties from Stockholm or Oslo, be subject to Thai social legislation [...] and be entitled to health care in Singapore” (ECA, 2013, side 6).

I tillegg hevder Parat (2014) i sin kommentar at Europeiske kontraktspiloter ikke nødvendigvis har oppholds- og arbeidstillatelse i Thailand på tross av å være knyttet til base i Bangkok.

På samme måte stiller ECA grunnleggende spørsmål rundt denne ansettelsesformen i forhold til både tilgang på sosiale ytelser, pensjon og lønn, og peker også på at en slik fragmentering av organisasjonen kan være negativt for sikkerhetskulturen.

Selv om mye av kritikken er basert på bruk av asiatiske personell eller personell som opererer ut i fra asiatiske baser, er det også bekymringer for de store lønnsforskjellene og juridiske forskjellene innad i EU (for eksempel mellom Norge og Irland), noe som var en bakgrunn for artikkel 17 i revisjonen av US-EU Open Skies. Dette innrømmer også Norges samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen i et brev til Siim Kallas i EU-kommisjonen som gjengis i et vedlegg til ALPAs kommentar:

«Discrepancies between national legislation within EU/EEA may result in a non-level playing field, both on operations within EU/EEA and on operations between EU/EEA and third

countries. In addition, differences in interpretations, application and enforcement of harmonized EU/EEA legislation may result in unequal conditions” (ALPA 2014, side 25)

I hovedsak er de etablerte flyselskapene i USA og Europa kritiske til Norwegian søknad på grunnlag av de samme argumentene som fagforeningene har, men det er også eksempler på selskaper som velger å reservere seg mot en slik kritikk. Dette inkluderer for eksempel British Airways, Finnair, DHL og Iberia (E24, 2014b). Noen av disse selskapene opererer med baser utenfor Europa. Mens Finnair som Norwegian bruker Adecco i Asia, opererer British Airways med baser for internasjonalt personell på steder som Mexico City, Mumbai, Bahrain, Buenos Aires og Singapore. Den amerikanske bransjeorganisasjonen Airlines of Amerika framstår også mindre tydelige (Airlines of America, 2014), noe som kan være fordi enkelte medlemmer av organisasjonen kan ha konvergerende interesser med NAI.

Vikarierende motiver?

Motstanderne av NAIs søknad er kritiske til at selskapet oppgir at de får betydelig flere rettigheter og muligheter i Irland sammenlignet med Norge. Etter Lufthansa/SAS sitt syn (Lufthansa/SAS, 2014) har ikke Irland flere rettigheter enn Norge på EU-USA-ruter, og disse motstanderne viser også til at EU ikke har et stort antall bilaterale avtaler i forhold til asiatiske ruter:

«The claimed access to «significant additional traffic rights as an Irish carrier are nonsensical. Norway has acceded to the US-EU ATA, and a Norwegian carrier has the same rights as an Irish carrier to serve any and all EU-US routes” (Lufthansa/SAS side 4).

AFL-CIO (AFL-CIO, 2014) viser til at de økonomiske argumentene er vikarierende:

“[...] economic claims for basing long haul operations out of Ireland seem to be insubstantial. Rather, we believe that these claims are merely part of a publicity campaign designed to distract the general public and federal regulators from their true goal and purpose: to avoid Norway’s labor and other social laws, evade their existing collective bargaining agreements, and to undercut existing U.S. and European airlines and their workers.”

Både Lufthansa/SAS og Air France/KLM mener dessuten at Norwegian ikke vil få noe bedre tilgang på finansiering gjennom Cape Town konvensjonen som irsk selskap siden Norge også har signert denne avtalen og at OECD-regler ikke gir bedre betingelser til et irsk selskap. Delta/United/American Airlines mener også at de økonomiske argumentene for opprettelsen av det irske selskapet virker ”hollow”

(Delta/United/American, 2014: , side 3) og at det viktigste for det amerikanske transportdepartementet er å vurdere hvordan NAIs søknad kan bli rettfærdiggjort med tanke på Artikkel 17 vedrørende arbeidsforhold.

Bruker Norwegian bekvemmelighetsflagg?

Den såkalte bekvemmelighetsflaggsstrategien ("flag of convenience") fra sjøfarten innebærer kort forklart at selskaper velger å registrere seg under et annet flagg for å unngå skatter/avgifter og andre restriktive reguleringer i hjemlandet. Southwest Airlines Pilot Association mener at NAI bruker en slik strategi og at DOT må unngå å bidra til en eskalering av denne tendensen i internasjonal luftfart:

"[Allowing] Norwegian Air Shuttle, to utilize a strategy reminiscent of what caused the 1920 Jones Act , that resulted in the mass exodus of US Shipping Interests to Liberia, Panama, Cyprus and the Marshall Islands is a poor approach if the U.S wishes to retain even a semblance of regulatory oversight for its citizens flying from US Soil internationally." (Southwest Airlines Pilots Association 2014, side 4).

Et viktig poeng er at det både er vanskelig å ha oversikt over operasjonene til selskaper som benytter bekvemmelighetsflaggstrategier, både med tanke på internasjonale avtaler og reguleringer på ulike geografiske nivåer. For eksempel vises det til at det her er eksempel på et norskbasert flyselskap som opererer med irsk AOC som bruker ansatte som er leid inn via et vikarbyrå registrert i Singapore som igjen opererer ut i fra en base i Bangkok.

Parat (2014) mener at Norwegians eksplisitte argumenter til Samferdsdepartementet (for eksempel i brev til Samferdsdepartementet 03.07.2013) om at selskapet velger å flytte deler av sin virksomhet til Irland fordi Norge ikke endrer utlendingsloven, er et tydelig eksempel på en slik utflaggingsstrategi. Høsten 2013 fortsatte ifølge Parat Norwegian en slik strategi gjennom å splitte opp selskapet, både organisatorisk i form av å lage nye selskaper, og geografisk gjennom å splitte opp tidligere felles tariffområder og, som nevnt over, opprette selskaper med annen nasjonalitet.

Svar fra Norwegian Air International Limited

Norwegian svarte 21.02.2014 på kritikken som et betydelig antall aktører har tatt opp i forbindelse med NAIs søknad om FAP (NAI, 2014). For det første reagerer NAI sterkt på at selskapet blir beskyldt

for å opprette selskapet i Irland med vikarierende argumenter. En viktig forskjell mellom AOC i Norge og EU hevdes for eksempel å være at rettighetene for EU-land også inkluderer Canada og Irland. Argumenter knyttet til finansiering støttes også i en artikkel av CAPA fra januar i år (CAPA, 2014c).

For det andre reagerer NAI på beskyldningene om at selskapet bidrar til sosial dumping, og hevder derimot at lønningene er på linje med gjennomsnittlige lønninger i Europa og USA. NAI stiller i sitt svar også spørsmål rundt hvorvidt det er en selvfølgelighet at piloter og kabinansatte skal være fagorganiserte, og viser for eksempel til at pilotene i JetBlue har stemt mot organisering, mens kabinansatte i Delta også har motsatt seg organiseringskampanjer fra amerikansk fagbevegelse. NAI hevder her at:

«[...] high labour standards cannot be defined as, or equated with, the degree of union membership”.

Samtidig sier også NAI i sitt svar at selskapet ikke vil motsette seg fagorganisering blant piloter og kabinpersonale som er tilknyttet NAIs amerikanske baser og at selskapet slik sett vil følge amerikanske arbeidsmiljølovgivning.

Norwegian risikerer fortsatt å få negativt svar fra DOT, og har uttrykt både sterk misnøye og antydning alternative strategier for sin USA-satsning framover. For det første virker det som at selskapet legger press på amerikanske myndigheter ved å sette ordre på fly fra Boeing på vent. For det andre har selskapet uttalt at de vurderer oppkjøp av amerikanske flyselskaper. For det tredje hevder Norwegian at de kan måtte reversere strategien gjennom å fortsette med USA-flyvninger gjennom sitt norske selskap. Den 11. juni 2014 viser Norwegian dessuten til at det kan finnes juridiske smutthull til at de likevel kan benytte Thailandsk crew uten norsk arbeids- og oppholdstillatelse på norske fly, stikk i strid med Arbeidsdepartementets konklusjon et halvt år før (DN, 2014k). Påstanden baseres ifølge DN på uttalelser fra Professor i Jus ved Universitetet i Oslo, Erling J. Hjelmeng, som uttaler at det er uklart om arbeid om bord i fly kan forstås som å ”ta arbeid i riket”.

I juni 2014 besluttet representantenes hus i den amerikanske kongressen å stemme mot Norwegians søknad gjennom å godkjenne et tillegg til det amerikanske transportdepartementets budsjett som vil hindre NAI i å motta trafikkrettigheter, og det er i skrivende stund opp til senatet å godkjenne en slik beslutning. Dette vil gjøre det svært vanskelig for Norwegian Air International å få godkjenning til å fly med irsk lisens og asiatiske personell til og fra USA. Samtidig pågår det fortsatt forhandlinger, både på amerikansk og europeisk side, noe som tilsier at vi fortsatt må vente på en endelig beslutning i saken.

7. Nye fagforeningsstrategier i luftfarten?

Luftfart har vært en nasjonalt regulert bransje med nasjonalt regelverk og nasjonale partsrelasjoner. Samtidig møter fagforeninger i bransjen «[a]n increasingly hostile environment that erodes the ability of labor to exact concessions from management» (Harvey og Turnbull, 2012, side 66). Slik Cappelli (1985) ser det har den forrige periodens reguleringsregime medført en tariffstruktur som fagforeninger nå har arvet til tross for at den er mindre egnet for en mer liberalisert situasjon der nasjonale grenser utviskes. Selv om Harvey og Turnbull (2012) viser at for eksempel piloter tilknyttet BALPA har både kapasitet og vilje til å gjennomføre aksjoner for å sikre sine interesser, har endringer i arbeidsmarkedet for sivil luftfart lagt begrensninger på fagforeningenes evne til å gjøre de nødvendige grepene for å best mulig kunne ivareta medlemmenes interesser. Dette gjelder i forhold til på hvilket nivå avtalene blir inngått, både i forhold til bransje versus selskap, men også med tanke på hvilke yrkesgrupper avtalene dekker. Ved å være selskapsesifikke avtaler for hver enkelt yrkesgruppe vanskeliggjøres både det å ta arbeidskraftkostnader ut av konkurranseligningen samt koordineringen av oppgjørene. Vi så for eksempel i Widerøe at piloter og kabinansatte ble satt opp mot hverandre på spørsmålet om pensjon. Ulike forbund og ulike avtaler for de ulike yrkesgruppene gjør det også mulig for selskaper, for eksempel Norwegian, å sette disse opp mot hverandre:

”Når vi opplever streik og streiketrusler fra noen ansattgrupper, så rammer det hele selskapet. Vi har ikke bare flygende ansatte. Vi har også kontorpersonale som er viktige for å holde hjulene i gang og som vi være sårbare for streiketrusler og uro. Det er slik sett merkelig at de LO-organiserte i Norwegian har så liten støtte i sin egen moderorganisasjon”⁷⁸

I det deregulerte regimet melder spørsmålet seg om nye bedriftsstrategier fordrer en *oppskalering* av både myndighetenes regulering og fagforeningens strategier (Blyton et al., 2003).

7.1 Partsrelasjoner og avtalestruktur

Fagforeningenes strategier har altså historisk vært tett knyttet til selskapene, både i tilfeller med utstrakt samarbeid og i tilfeller med høyt konfliktnivå. Dette kan blant annet ses i avtalestrukturen; luftfart er en av få bransjer hvor det kun er bedriftsavtaler og ikke bransjeavtaler i Norge. Ifølge den europeiske transportarbeiderføderasjonen (ETF)⁷⁹ er hovedgrunnen til dette at luftfarten helt frem til nylig var kjennetegnet av få og statlig eide selskaper. En avtale med dette selskapet var dermed i praksis en bransjeavtale. Når flere aktører, ofte private, kom inn i bildet hadde, ifølge ETF, disse

⁷⁸ Korrespondanse med Anne-Sissel Skånvik i Norwegian, 18.08.2014

⁷⁹ Intervju i ETF, Brussel, 08.04.2014

nasjonalt eide selskapene opparbeidet seg så gode samarbeidsformer og vilkår at mange fagforeninger, og deres medlemmer, ikke så det i sin interesse å inngå bransjeavtaler, da slike kunne innebære en forverring av minstestandardene.

I Norge har fokuset på bedriftsnivået også gjort at det opprinnelig ble operert med såkalte husforeninger. Det vil si fagforeninger som utelukkende organiserer i én bedrift. Et eksempel på en slik husforening er Norsk Kabinforening i SAS. Her er det imidlertid bevegelser som kan dreie utviklingen i en litt annen retning som vi skal komme tilbake til under.

Samarbeidet på bedriftsnivå har i den senere tid i økende grad dreid seg om det som på engelsk omtales som *concessionary bargaining*, og som på norsk kan oversettes til det å forhandle bort opparbeidede rettigheter. Oppgjøret i SAS i 2012 er et godt eksempel på dette. Dette er en fagforeningsstrategi som har vært utbredt innen luftfart på verdensbasis, og som i all hovedsak innebærer en prioritering av å redde selskap og arbeidsplasser heller enn å danne allianser på tvers av selskaper for å sørge for en minste felles standard. Slik sett er strategien et toegget sverd ved at den lett kan føre til et såkalt "race to the bottom".

Fagforeningenes strategier reflekterer fremtidsutsikter og bedriftsstrategier i tillegg til fagbevegelsens mer grunnleggende prinsipper. Det ble blant annet hevdet at praksisen med å forhandle bort opparbeidede rettigheter i realiteten vil være forhandlinger om fremtidig sysselsetting og dermed være mest utbredt i flyselskap som er truet med konkurs (Cappelli 1985). Som vi har vært inne på er luftfart, på grunn av avtalestrukturen med bedriftsavtaler, preget av at arbeidskraftkostnader er en viktig konkurransefaktor. Dersom det ble inngått nasjonale, eller til og med europeiske, bransjeavtaler i stedet ville det fjernet muligheten for å oppnå konkurransefordeler gjennom å senke arbeidskraftkostnadene konkurrerende imellom. Dette ble anerkjent av Norsk Kabinforening som hevdet at "det som kunne løst det var bransjeavtale"⁸⁰, men de påpekte at disse ikke må bli så vide at de ikke fungerer, slik erfaringen er fra Sverige.

Avtalestruktur, det vil si hvem og hvor mange tariffavtalene skal dekke, er i bunn og grunn et spørsmål om solidaritet, eller hvem som er innenfor et fellesskap og hvem som ikke er det. Solidariteten har i luftfart blitt utfordret gjennom flere forhold, både når det gjelder spørsmålet om konkurrerende flyselskap, ulike grupper ansatte (piloter, kabinansatte, bakkepersonale, men også ansatte med og uten ansiennitet) og nasjonalitet.

For å starte med det første, solidaritet mellom arbeidstakere i konkurrerende flyselskap, så var ETFs vurdering av sine medlemsorganisasjoner at denne har vært fraværende. Som allerede nevnt ble vi

⁸⁰ Intervju, Norsk Kabinforening, 23.09.2013

blant annet fortalt at en viktig grunn til at det ikke har blitt forhandlet frem bransjeavtaler var at ansatte og fagforeninger i de store nasjonalt eide flyselskapene ikke var interessert i å inngå avtaler sammen med de mindre aktørene i frykt for å miste enkelte fordeler:

”Jeg tror at de ansatte i de store selskapene ikke ville si at de ønsket å utvide tariffavtalens rekkevidde i frykt for at standardene kunne bli senket. De tenkte dermed at det var best å ikke gjøre noe. Jeg tror bakgrunnen var denne. Det er en rar praksis, for den er sjelden. Det er ikke noe man ser ofte, for normalt sett er det bransjeavtaler”.⁸¹

I tillegg er avtalene ulike for ulike grupper. For det første er det ulike forbund og dermed ulike avtaler for piloter, kabinansatte og bakkepersonale. I tillegg har fagforeningsstrategien vi nevnte over med å samtidig forsøke å redde selskapet kombinert med et ønske om å beskytte nåværende ansatte/medlemmer medført at mange flyselskaper nå har et slags tolagssystem av ansatte:

”En av reaksjonene fra de tradisjonelle flyselskapene har vært at de lar de eksisterende ansatte beholde sine arbeidsvilkår – dette er for eksempel typisk i British Airways – og så ansetter de nye på andre vilkår slik at de får to ”klasser”. Så, hvis du snakker til kabinansatte i British Airways vil du få dramatisk forskjellige svar fra nyansatte og den etablerte arbeidsstyrken. De etablerte ansatte har pensjoner og gode arbeidsbetingelser, mens nyansatte jobber for £1000 i måneden uten noen ekstragoder og de jobber også det maksimale antall timer som loven tillater.”⁸²

Denne ordningen har britiske fagforeninger gått med på, angivelig fordi:

”Forhandlinger handler om maktbalanse, og dermed om hva du kan motstå og hva du ikke kan motså. Man må ta høyde for at selskapene er under sterkt press fordi konkurransen er svært hard [...] Våre medlemsorganisasjoner er opptatt med å forsvare sine medlemmer – det tar mye tid å redde våre medlemmers jobber!”⁸³

Det ble videre trukket frem at dette delvis handlet om å redde selskapene, men også den bredere sysselsettingsutviklingen innen luftfart. Selv om trafikken har økt har antall sysselsatte gått ned. Denne

⁸¹ Intervju, ETF, Brussel, 08.04.2014, vår oversettelse.

⁸² ibid

⁸³ ibid

nedgangen kan imidlertid delvis forklares rent statistisk: etter hvert som innleie av selvstendig næringsdrivende eller via bemanningsbyråer øker opptrer disse individene i en annen bransje i statistikken enn luftfart.

7.2 Oppskalering?

Fagforeningene begynner imidlertid å se behovet for å endre strategi, spesielt i retning av å øke solidaritetens rekkevidde utover til andre grupper og oppover i Europa. Vi har den senere tid sett at for eksempel Norsk Kabinforening og Norsk Flygerforbund⁸⁴ søker seg mot fellesskapet hovedsammenslutningene utgjør, hvor førstnevnte antas å gå inn i LO som et ledd i å etablere paraplyorganisasjonen LO Luftfart, noe som ikke er overraskende gitt at foreningen også tidligere har hatt samarbeid med LO (Andersen, 2001). I intervju med oss hevdet Norsk Kabinforening eksplisitt at bakgrunnen for å søke medlemskap i en hovedsammenslutning var at de "ikke lenger vil være en husforening"⁸⁵. Den 10. juni 2014 ble Norsk Kabinforening tilsluttet LO (DN, 2014e).

Når det gjelder en såkalt oppskalering til det europeiske nivået har vi allerede beskrevet luftfart som tradisjonelt en nasjonalt regulert bransje: nasjonalt regelverk og nasjonale partsrelasjoner. Vi så også at Cappelli (1985) hevder at den forrige periodens reguleringsregime medført en tariffstruktur som fagforeninger nå har arvet til tross for at den er lite egnet i den nåværende situasjonen. Fagforeningene ser dermed absolutt verdien av oppskalering. Blant annet uttrykte Norsk Kabinforening at de "burde ha europeisk avtale, men det er langt unna". Hovedbegrunnelsen for en slik avtale var fra deres side basert på bedriftsstrategi, nemlig at behovet var "[...] spesielt fordi mange selskaper kjører knallhard lobby mot EU". Norwegian Pilot Union, understreket også at "i EU er det ikke så lett å få til et samarbeid som vi ser vi er nødt til å få til. Vi må opptre som én hær, ellers er vi kjørt"⁸⁶. Norwegian Pilot Union ønsket dermed i større grad å koordinere med tilsvarende forbund andre steder: «Vi kan ikke ha kannibalisme»⁸⁷.

Norwegian er som vi har omtalt tidligere i rapporten et offensivt selskap i den forstand at strategiene er knyttet til ekspansjon. Vi så at Cappelli (1985) hevder at partsrelasjonene i større grad er preget av samarbeid i situasjoner hvor både selskapet og fagforeningene opplever å måtte kjempe for selskapets overlevelse, snarere enn når det ikke er overhengende fare for konkurs. I sistnevnte tilfelle er det, ifølge Capelli (1985), færre felles mål og interesser å samarbeide om. I mai 2014 var det også også tilløp til konflikt i Norwegian på en måte som kan være illustrerende for noe av det vi har vært inne på i dette

⁸⁴ Intervju, Petter Førde, Norsk Flygerforbund, 25.10.2013

⁸⁵ Intervju, 23.09.2013

⁸⁶ Intervju, Halvor Vatnar, 12.12.2013

⁸⁷ ibid

underkapitlet. Følgende punkter oppsummerer noen av kravene fra Parat (nærmere bestemt Norwegian Kabinforening):

1. Dagens tariffavtalestruktur skal videreføres slik at kabinpersonalet i Norge og Danmark har felles tariffavtale. I denne skal Norwegian være reell arbeidsgiver og underlagt norsk rett og forhandlingssystem.
2. Prinsippet om at fast behov for arbeidskraft skal dekkes av faste ansettelser i konsernet må gjennomføres.
3. De kabinansatte må sikres en lønnsutvikling i tråd med resten av samfunnet.

Som vi har argumentert over spiller avtalestrukturen inn på om arbeidskraftkostnader kan tas ut av konkurranseligningen, men også koordineringen av oppgjørene. Fordi Norwegian har bedriftsavtaler som til nå har vært uavhengig av nasjonalitet i Norden, kan Parat koordinere på tvers av grensene. Ett av hovedkravene i konflikten var dermed at tariffavtalen fortsatt skal være inter-nasjonal, det vil si gjelde både i Norge og Danmark. På den bakgrunn var også aksjonen koordinert mellom disse to landene, der det ble eksplisitt uttalt at fagforeningen koordinerer inter-nasjonalt fordi de ikke vil "akseptere selskapets forsøk på å splitte våre ansatte, for på den måten å redusere Kabinforeningens innflytelse, og streikekraft" (Parat, 2014c).

Til tross for at Norwegian er et selskap i ekspansjon velger konsernsjef Bjørn Kjos likevel å trekke på diskursen om usikker fremtid i sitt svar til fagforeningen:

"Vi kan ikke godta krav som innebærer reversering av strategiske beslutninger Norwegian styre har tatt for å sikre selskapets framtid"⁸⁸

Norwegian valgte altså å svare ut fra en konfliktorientert tilnærming da de mens meklingen pågikk sendte ut en tekstmelding til ansatte med trusler om hvilke tiltak som ville bli iverksatt dersom de kabinansatte ikke trakk sine krav. Dette inkluderte utsagn om at alle norske kabinbaser, med unntak av Gardermoen skulle avvikles, og at basen i København i sin helhet ville bli outsourcet til Proffice (E24, 2014d).

Som vi ser var det to sentrale trusler i Norwegian's svar; at det i fremtiden ikke ville være like mange arbeidsplasser i Norge og at ansatte i København skulle overføres til en annen arbeidsgiver i form av et arbeidsutleiefirma. Begge disse er utfordringer for fagbevegelsen. Den første fordi det er en trussel

⁸⁸ http://frifagbevegelse.no/nho/ministreik_i_norwegian_259221.html

om at fagforeningen ødelegger for norsk sysselsetting, men også fordi den handler på en måte som gjør at medlemmene mister jobben. Den andre er en utfordring fordi fagbevegelsen så langt i liten grad har lyktes med å organisere og representere ansatte som leies ut gjennom vikarbyråer (intervju med ETF). Selv om for eksempel Norwegian Pilot Union har standpunktet at

”[...] det som er helt avgjørende er at [nye] selskaper må organiseres[...]”⁸⁹, [dette] gjøres i svært liten grad når de ansatte er i arbeidsutleiefirmaer. I stedet for å organisere disse arbeidstakerne har fagforeningene i større grad gått rettens vei og/eller forsøkt å jobbe for en juridisk begrensning på bruk av innleie.⁹⁰

Stemningen er likevel at dette er en brytningstid hvor det er viktig å bygge opp ”fagforeningsmuskelen”:

«Muskelen er viktig [...] vi må få unita folk. Det er det som er fagforening [...] det kommer an på hvor mange som kan streike samtidig [...] vi må ikke tilbake til 1880-tallet, der Ryanair er.»

⁹¹

Som vi har sett av Case 2 i denne rapporten kan fagforeningsstrategier også dreie seg om internasjonal lobbyvirksomhet for ny regulering, der europeiske og amerikanske foreninger på ulike geografiske nivåer står samlet i sin argumentasjon mot å godta Norwegians praksis når det gjelder bruk av kabinpersonell og arbeidsinnleie på transatlantiske ruter. I tillegg framstår det som interessant at det er relativt sterke fellesinteresser mellom den etablerte fagbevegelsen og de dominerende nettverks-selskapene på begge sidene av Atlanterhavet (med visse unntak).

7.3 Etisk forbruk som fagforeningsstrategi: inspirasjon fra hotellsektoren

Ifølge Žižek (2009), vokser den rådende ideologien knyttet til ”sosialt ansvarlig” og ”miljøvennlig” kapitalisme. Såkalte etiske forbrukere forholder seg, gjennom sitt forbruk, til store samfunnsspørsmål som menneskerettigheter, fattigdom, arbeidsforhold og miljø (Harrison et al., 2005; Shaw et al., 2005). For disse forbrukerne handler forbruk ikke lenger bare om bruksverdier og status, men *mening* (Žižek, 2009). Som Hilton Hotels påpeker i en kampanje: ”Travel doesn’t only get us from place A to place B. It should also make us a better person” (Žižek, 2009: , 54), hvilket betyr at gjennom forbruket skal man i økende grad vise omsorgsfullhet, bevissthet og deltagelse i et kollektivt prosjekt.

⁸⁹ Intervju, Halvor Vatner, Norwegian Pilot Union, 12.12.2013

⁹⁰ *ibid*

⁹¹ *ibid*

Viktigst i denne sammenhengen er antagelsen om at til sammen kan etiske forbrukere, som del av dette kollektive prosjektet, påvirke selskapene (James, 2002), spesielt etter hvert som disse blir sårbare for negativ publisitet. Dette leder oss over i en mulig fagforeningsstrategi, siden fagforeninger både er en kollektiv aktør i seg selv, har kontakt med andre kollektive aktører og potensielt kan påvirke enkeltforbrukeres holdninger (Bergene et al., 2014). Wills (2005) har for eksempel påpekt at fagforeninger bør øke presset mot arbeidsgivere som er avhengige av image gjennom å sette arbeidsplassrelaterte spørsmål på agendaen til de etiske forbrukerne. Dette har også blitt gjort av den irske fagforeningen SIPTU innenfor hotellindustrien gjennom kampanjen "Fair Hotels". Kampanjen innebærer, kort fortalt, at SIPTU har fått støtte fra store organisasjoner i sivilsamfunnet til å kun benytte seg av hoteller, både til konferanser og overnatting, som har blitt klassifisert som et "Fair Hotel". Kriteriene for å være "fair" er i dette tilfelle at hotellet tillater og anerkjenner fagforeninger og er villig til å forhandle tariffavtale. En slik strategi vil kunne være mulig også innenfor luftfart, da det også der er noen store aktører på forbrukssiden; både store "sosialt ansvarlige" selskaper, idrettslag og organisasjoner i sivilsamfunnet, inkludert fagbevegelsen, som er avhengige av å benytte seg av lufttransport. Dersom slike forplikter seg til å fly "fair" vil det utgjøre en stor del av markedet til flyselskapene, og en slik kampanje kan, i neste omgang, også påvirke holdningene til enkeltforbrukere. Kjernen i en slik strategi er en såkalt "buycott", i motsetning til en "boikott", nemlig at man oppfordrer til positiv forbruksadferd, det vil si at man oppfordrer forbrukere til å velge aktører som gjør noe riktig, istedenfor å oppfordre til å la være å benytte aktører som gjør noe feil (Tallontire et al., 2001; Shaw et al., 2005). Det blir på denne måten bedre "business" å velge "the high road".

8. Konklusjon

Norsk og internasjonal luftfart har de siste årene vært inne i en brytningstid der regulerte markeder eksisterer side om side med mer deregulerte markeder. Viktige endringer innen internasjonal luftfart inkluderer privatisering eller delprivatisering av statseide flyselskaper, etableringen av lavprisselskaper og større integrering av internasjonale kapital- og arbeidsmarkeder på tvers av landegrensene. I denne rapporten har vi diskutert sentrale perspektiver på norsk og internasjonal luftfart, flyselskapsstrategier og fagforeningsstrategier i en slik brytningstid.

Utgangspunktet for rapporten er knyttet til framtida til norsk luftfart, og dette utgangspunktet hviler på tre viktige begreper: framtid, norsk og luftfart. Dette er alle begreper som er nødvendig å avklare. Det er blant annet nødvendig å skille mellom framtida på kort sikt og på lang sikt. Å diskutere framtida på lang sikt henger også sammen med mer overordnede politiske målsettinger som samfunnssikkerhet, mobilitet i og mellom alle norske landsdeler, og betydningen av norsk eierskap og norskregistrering av flyselskaper. Framtida avhenger dessuten av hvilke betingelser flyselskapene vil operere innenfor, og ikke minst hvilken rolle fagbevegelsen vil spille i årene framover. Å diskutere framtid er dermed en politisk diskusjon, ikke minst fordi historien er åpen og aktørene involvert – både flyselskapene, fagforeningene og staten – skaper denne gjennom sine kommuniserte virkelighetsforståelser, konstruerte framtidsmuligheter og strategier.

På samme måte kan vi reflektere over begrepet "norsk". Hva innebærer "norsk" luftfart? Vi har i denne rapporten sett at nasjonalitet både kan referere til eierskap, hvilket flagg flyet bærer, nasjonaliteten til besetningen, hvor selskapet har sin hovedbase og hvor hovedvekten av rutetilbudet er. Ekstra komplisert blir det når et norsk selskap (land 1) «flagger ut» deler av sin virksomhet til et annet land (land 2) og flyr mellom land 3 og 4, for eksempel Norwegian Air Internationals (irskregistrert) planlagte ruter fra Gatwick til USA. Samtidig innebærer luftfart som annen transport en immobilitet i at en *rute* ikke kan flyttes til lavkostland på samme måte som industriproduksjon kan flyttes. Ruten Oslo-Bodø må nødvendigvis fortsatt flys mellom Oslo og Bodø, og dermed innen Norge. Flyselskap er på denne måten avhengige av spesifikke steder for realiseringen av sine interesser, og selskapene er også avhengig av reguleringene som følger rutene. Denne avhengigheten til spesifikke steder og rom (inkludert reguleringer) innebærer at fagbevegelsen både har vært og er en viktig maktfaktor. I likhet med andre transport- og turismenæringene er imidlertid arbeidstakerne mobile, og dette er noe som flyselskaper i økende grad ser mulighetene for i den grad lov- og regelverk tillater bruk av utenlandsk arbeidskraft på norskregistrerte fly.

Til slutt er heller ikke "luftfart" et entydig begrep. Det kan blant annet sees i forhold til at flyselskap tidligere produserte langt flere tjenester enn de gjør i dag, spesielt på bakken. Der SAS på 1980-tallet

ønsket ekspansjon inn i flere forretningsområder (for eksempel hotell) for å utnytte verdikjeden innen reiseliv, går selskapet i dag for en rendyrking av det de kaller kjernevirksomhet, en virksomhet som heller ikke finner plass til bakkemannskap. Den senere tids utvikling i Norwegian reiser dessuten spørsmålet om luftfart også skal inkludere rene morselskap som ikke produserer luftfartstjenester, eller om begrepet luftfart er reservert for faktisk eierskap av fly og leveranse av luftfartstjenester. På samme måte kan man stille spørsmål rundt innleiepraksisen av flygende personell som blant annet Ryanair og Norwegian er flittige brukere av, enten via eksterne vikarbyråer eller gjennom opprettelse av egne «ressurselskaper» for formidling av arbeidskraft. Med andre ord, kan flygende personell stå i fare for å bli ”utdefinert” av begrepet luftfart?

Setter vi disse begrepene sammen kan vi få ytterpunkter som norskeide og norskregistrerte flyselskap med norsk besetning som betjener et utstrakt rutenett i Norge, hvor også hovedbasen befinner seg. Dette selskapet eier flyene og ansetter også bakkepersonalet. Målsettingen kan være definert kun som overlevelse, hvor staten eventuelt subsidierer ut fra en vurdering av at det er i samfunnets interesse at dette selskapet eksisterer. På den motsatte enden av skalaen kan man tenke seg et rutenett på anbud hvor eierskap, flaggstat, besetning, hovedbaser, selskapsformer og bedriftsstrategier varierer med vinneren av anbudet og hva denne finner mest hensiktsmessig. Her kan det også tenkes at rutenettverket endres enten gjennom overgang til nettokontrakter eller ved at det på sikt er ruter ingen selskaper er villige til å betjene. ”Norskheten” er altså også et spørsmål om grad og hvilken del av tjenestene som skal vektlegges.

8.1 En norsk luftfartsframtid?

Det er mange faktorer som kan påvirke framtida til norsk luftfart, inkludert hendelser som gjør at politiske og regulatoriske forhold vil endre seg. Det kan dreie seg om miljøkrav, teknologiske endringer, militær sikkerhet, samfunnssikkerhet, geopolitisk spenning og annet. Det er for eksempel mange som vi har intervjuet som sier at hvis en flyulykke inntreffer som følge av manglende regulering/kontroll, kan situasjonen bli vesentlig endret. Ikke minst bestemmes framtida, som nevnt, av de sentrale aktørene – staten, flyselskapene og fagforeningene. Veivalg og strategier vil være et uttrykk for maktrelasjoner mellom disse aktørene. Å konstruere ulike framtidsutsikter og/eller trusselbilder vil dermed også være en viktig del av disses strategi.

Denne rapporten har vist at det er ulike syn på hva framtida til norsk luftfart kan og bør bringe. Samtidig er det en del trekk ved norsk luftfart som det synes å være enighet om at er utfordringer og muligheter knyttet til, selskapene imellom og i fagbevegelsen:

For det første ser selskapene muligheter til å tjene penger på *den norske passasjeren* fordi nordmenn flyr mye både innenlands og utenlands. Selskapene er også enige i at enkelte ruter selvsagt er mer

attraktive enn andre. Slik sett ønsker selskapene å unngå mindre attraktive ruter, med mindre det eksisterer muligheter for statlige kontrakter, slik tilfellet for eksempel er for kortbanenettet. Norske fagforeninger trekker også på denne forståelsen i sin argumentasjon når man diskuterer betydningen av skandinavisk personell, både i forhold til produktivitet, service og sikkerhet.

For det andre er det enighet om at *marginene* for flyselskapene er små og at selskapene har blitt helt avhengige av god timing når det gjelder valg av ruter, punktlighetsregimer, kjøp av nye fly, justering av priser/priskategorier, servicetilbud og kontroll på arbeidskostnader etter prissamarbeidet og det statlige eierskapet ble avviklet. En interessant utvikling er her at de tradisjonelle fullserviceselskapene («flag carriers») har sett seg nødt til å bevege seg i retning av lavkostnadsselskapene på flere av disse parameterne, som for eksempel servicenivå om bord og lønnskostnader per ansatt for i større grad kunne matche prisnivået som lavkostnadsselskapene har ligget på. I tillegg til direkte kostnadskutt, innebærer dette også slanking av organisasjonene. Forretningsplanen til SAS, 4 Excellence For Next Generation (4XNG) inkluderte for eksempel både lønnsreduksjon og avhending av enheter som SAS Ground Handling og Widerøe. Samtidig beveger lavkostnadsselskaper seg delvis i andre retningen for å konkurrere med fullserviceselskapene på rutetilbud, komfortnivå og punktlighet. En felles løsning i så måte er at både SAS og Norwegian opererer med ulike pris- og komfortnivåer. Begge disse selskapene har dessuten bonusprogrammer som appellerer til både forretnings- og fritidsreisende. Selv om norske fagforeninger ikke nødvendigvis er enige i måten kostnadsreduksjoner blir gjennomført på, er erkjennelsen om pressede marginer til stede. Vi oppfatter også at det er vilje til samarbeid om konstruktive løsninger som gjør at norske flyselskaper kan forbli robuste i framtida. Poenget fra fagforeninger vi har snakket med er imidlertid at man har en klar forventning om medbestemmelse på de strategier som blir valgt, fast ansettelse i flyselskapene, samt at betingelser er knyttet til det stedet hvor arbeidstakeren har sitt hovedarbeidsforhold.

For det tredje er det enighet i selskapene så vel som mellom fagforeningene om at disse marginene blir utfordret av *eksternt press* fra konkurrenter, både i Europa og i Asia. Blant annet hersker det uro knyttet til konkurransen fra Asia og særlig Midt-Østen på langdistanserutene til og fra Europa, og det blir stilt spørsmål til både myndighetene i forhold hva som kan gjøres for å gjøre konkurranseforholdene likere mot selskaper som Qatar, Etihad og Emirates. En interessant betraktning i så måte er at selskaper som har uttrykt sterk støtte til økt deregulering, også ønsker regulering av eksterne aktører som de opplever at opererer på andre betingelser. Spørsmålet er imidlertid om en "level playing field" noensinne vil bli mulig i denne bransjen.

For det fjerde ser selskapene at det er viktig å bygge *tillit og lojalitet* mellom selskap og kunder, blant annet gjennom lojalitetsprogrammer som Eurobonus og Norwegian Reward. Dette gir også selskapene mulighet til å skreddersy rute- og servicetilbud til kundene gjennom at bonusprogrammene også

fungerer som viktige kommunikasjonskanaler. Selskapene har tro på at lojalitetsprogrammene skaper større grad av langsiktighet, spesielt på bedriftsmarkedet, noe også fagbevegelsen også er positive til. Denne utviklingen gjør også overføringsverdien av fagforeningsstrategier knyttet til rettferdig forbruk er potensielt sterkere.

Det er altså mange forhold som norskregistrerte flyselskaper og norske fagforeninger er enige om. Samtidig har vi i denne rapporten vist at selskaper og fagforeninger har *ulike syn* på betydningen av elementer som nødvendigheten av internasjonal ekspansjon, bruk av innleid og utenlandsk arbeidskraft, reguleringer og gode partsrelasjoner. Det er altså ikke enighet om hvilken retning norsk luftfart bør ta blant de sentrale aktørene, hvilket gjør diskusjonen av framtida til norsk luftfart til et politisk spørsmål.

8.2 Deregulering og ekspansjon den eneste veien framover?

Diskusjonene om norsk luftfart har den siste tiden blitt preget av tankegods som tar økt deregulering for gitt, selv om dereguleringen i seg selv ikke framstår som en ønsket situasjon for alle aktører. Å vurdere visse forutsetninger som absolutte er i seg selv en ofte brukt politisk strategi, sammen med å framstille aspekter som uunngåelige imperativer og dermed kommunisere at framtida på mange måter er gitt for aktørene å tilpasse seg. For Bjørn Kjos i Norwegian framstår for eksempel konkurransen "der ute" som et imperativ som norske aktører innenfor luftfart må tilpasse seg gjennom sine strategier:

"Det var ikke mulig å konkurrere med kostnadene vi fikk i fanget. Det viste seg at vi konkurrerte med selskaper som hadde innleide piloter og kabinansatte uten administrasjon [...] Det er ikke mulig å konkurrere på en annen måte i fremtiden. Det er jeg helt sikker på^[1]."»

Flere kommentatorer peker fra utsiden også på at retningen er gitt: Luftfart kommer til å gå samme vei som annen global industriproduksjon gjorde fra 1970-tallet og internasjonal sjøfart gjorde tiårene før dette:

«Sådan er kapitalismen, og sådan er vår virkelige forbrukermakt. Vi vil konsekvent ha det som er billigst. Da må noen andre betale. Ingen lunsj er gratis, aller minst på fly.» (Kvistad, 2014)

«Å ta Bjørn Kjos for hva som i virkeligheten er økonomiske, ubønhørlige realiteter, er å skyte budbringeren. Det eneste man oppnår, er at Norwegian selges eller flagger ut. Selskapet kan

^[1] Bjørn Kjos til Nordlys 15.04.2012

så fortsette sitt veksteventyr, og vi nordmenn kan briske oss med at det er i alle fall ikke et norsk selskap som "brutaliserer" luftfarten.» (Andersen, 2014)

I motsetning til Kjos, VGs Kvistad (se sitatet over) og BIs Espen Andersen (2014) argumenterer vi for at framtida ikke er så åpenbart gitt. For eksempel kan forbrukermakten brukes til noe annet enn å presse ned prisene, enten gjennom at det utvikles en forbrukerkultur med vekt på kvalitet og luksus, eller at rettferdighets- og anstendighetsdiskursen sprer seg fra rettferdig kaffe til også å gjelde arbeidsforhold innenfor blant annet luftfart. Eksemplet Southwest Airlines i USA viser dessuten at det er mulig å tenke alternative organisasjonsmodeller innen lavprissegmentet. Å forutsette at bevisstheten rundt klassiske arbeidsrelaterte spørsmål er historie i den norske befolkningen og at fagbevegelsens storhetstid er over som premissgivende for samfunnsutviklingen er i seg selv en politisk strategi.

På bakgrunn av anerkjennelsen av at å diskutere framtida til norsk luftfart i seg selv er politisk vil vi i vårt forsøk på å besvare vår problemstilling i den utstrekning det lar seg gjøre trekke på hva som faktisk har skjedd i andre bransjer og diskutere i hvilken grad utviklingen der har overføringsverdi både hva angår framtidsutsikter og som inspirasjon til strategier for aktørene. Vi vil også reflektere rundt maktrelasjoner på ulike nivå som påvirker aktørenes handlingsrom og valg av strategier.

Vi har i denne undersøkelsen fått inntrykk av at det er tre framtidsmuligheter som peker seg ut som aktuelle å diskutere. Den første framtidsmuligheten innebærer en fortsatt liberalisering/deregulering og at flere flyselskaper blir tvunget over i en «bekvemmelighetsflaggstrategi» slik vi har sett innenfor sjøfart. Den andre framtidsmuligheten åpner for fortsatt sameksistens mellom lavkostnadsselskaper og tradisjonelle fullserviceselskaper mer tilsvarende utviklingen innenfor turisme for øvrig, og kanskje primært hotell, med et mer balansert reguleringsregime. I forhold til den siste framtidsmuligheten vurderer vi om vi kan bli vitne til en "re-regulering" av internasjonal luftfart, i tråd med utviklingen innenfor amerikansk luftfart og mer likt andre "bransjer" av samfunnsmessig interesse, som politi og forsvar.

8.3 Bekvemmelighetsflagg i internasjonal luftfart?

Den første framtidsmuligheten tar utgangspunkt i en økt deregulering av luftfarten. Muligheten er inspirert av utviklingen som vi tidligere har sett innen internasjonal skipsfart. Tilsvarende luftfart er skipsfart en kapitalintensiv industri som tilhører servicesektoren, som innebærer geografisk forflytning og som har lav kapitalmobilitet ved at stedene forflytningen skal foregå mellom ikke kan relokaliseres (Bergene 2010). Dette har tradisjonelt gitt transportarbeidere generelt betydelig (potensiell) makt. Som strategi for å kompensere for denne lave kapitalmobiliteten, blant annet for å slippe unna sterke fagforeninger og varierende nasjonal regulering, begynte redere allerede på 1920-tallet å flagge ut slik

at skipets flaggstat ikke er det samme som dets eierskap, en praksis som skjøt fart etter andre verdenskrig (Wahl, 1998). Internasjonal skipsfart er i dag registrert i land med lave skatter, lav grad regulering og gjerne svake fagforeninger (og kanskje uten egen sjøfart, som Mongolia), og henter arbeidskraften fra lavkostland, for eksempel i stor grad Filippinene. Fenomenet har blitt svært utbredt, og andelen er fortsatt økende (Lillie, 2004). I 2000 var dermed de største nasjonene (etter flaggstat) innenfor handelsflåten Panama, Liberia, Malta og Bahamas (Lillie 2004). Gjennom høy grad av organisering og solidaritet blant havnearbeidere klarte den internasjonale transportarbeiderføderasjonen (ITF) å få fenomenet definert som "bekvemmelighetsflagg" med en påfølgende kampanje med enten inngåelse av kollektivavtaler med minstestandarder om bord slike skip eller svartelisting og boikott av skip som ikke ville signere slike avtaler. Vi har sett at arbeidstakere innenfor luftfart også har betydelig (potensiell) makt, og både flygeledere og bakkemannskap kan i teorien fungere på lik linje som havnearbeidere. Som fagforeningsstrategi innebærer dette en reaktiv tilnærming, der fagforeningene forsøker å besvare selskapenes reskalering (geografisk-regulatorisk manøvrering) med en tilsvarende skalering av på hvilket nivå forhandling skal skje og avtaler inngås.

I tillegg har rederne som strategi for å motvirke manglete kapitalmobilitet endret både hvor og hvordan de rekrutterer arbeidstakere, som i stor grad er mobile, spesielt sjøfarerne. En annen hovedutfordring for fagforeningene innenfor skipsfart, som de ikke i like stor grad har klart å utvikle strategier mot, er fragmenteringen som skjer i form av oppsplitting av rederier i flere ulike selskaper med ulike funksjoner. Dette kan for eksempel innebære at det skipseiende selskapet er en egen selvstendig juridisk enhet, mens besetningen om bord er ansatt i et eget managementselskap som ikke er del av rederiet som står som ansvarlig driftsselskap (Bergene og Underthun 2012). Dette skjer til tross for at det i enkelte tilfeller er slik at managementselskapet kun forsyner ett rederi, slik som Color Line Crew AS forsyner Color Line AS (Bergene og Underthun 2012).

Overført til luftfart vil dette kunne innebære at flyselskapene registrerer seg i land med spesielt gode rammebetingelser, inkludert lave skatter, minimale reguleringer og svake tradisjoner for partsamarbeid og kollektivavtaler. Norwegians strategi knyttet til bruk av asiatisk crew på irskregistrerte fly kan ses på som et skritt i retning av en slik type praksis som kan bli en ny norm. Vi kan også kunne se en utvikling hvor spesialiserte bemanningsselskaper leverer fullstendige crew til flyselskaper på samme måte som i skipsfarten. Norwegian har, som vi har sett, nylig splittet opp selskapet i flere selvstendige enheter, deriblant egne "ressursselskaper" for bemanning. I tillegg fortsetter de sin praksis med innleie, noe som sees på som spesielt gunstig i en ekspansjonsfase hvor nye ruter testes ut. Ryanair har på sin side lenge operert med et eget, dog adskilt, bemanningsselskap for besetningen; CrewLink. For å hevde seg i konkurransen under slike forhold kan det være rasjonelt for flyselskaper å søke seg til der etablerings- og driftsbetingelser er billigst og rekruttere arbeidskraft fra der det er

lavest lønnsnivå. Norwegians argumentasjon rundt opprettelsen av Norwegian Air International i Irland viser for eksempel hvordan disse behovene var avgjørende for selskapets beslutning om å bruke «bekvemmelighetsflagg».

En eskalering av bruken av bekvemmelighetsflagg vil kunne underminere de tradisjonelle selskapene (såkalte "flag carriers") videre, og det kan ende med at også disse oppgir å ha egne ansatte og kjøper crew fra bemanningselskaper fra et land med lave arbeidsgiverkostnader, noe enkelte av disse selskapene allerede har benyttet seg av. For fagbevegelsen vil det dermed være utfordrende å sikre arbeidsrettigheter i en slik framtid. ITFs kampanje innen skipsfart viser at det er mulig å oppnå resultater gjennom gode og koordinerte strategier på globalt nivå, men det er også klart at dette innebærer et minimumsnivå som ikke vil tilfredsstillere kravene til norske luftfartsarbeidere. En videre oppsplitting av forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, for eksempel ved bruk av vikarbyråer og selvstendig næringsdrivende piloter, utfordrer dessuten måten fagforeningene rekrutterer nye medlemmer på.

Dersom denne første framtidsmuligheten skulle materialisere seg, vil den logiske konsekvensen være at norsk luftfart, i betydningen norske selskaper med norsk bemanning, står i fare for å forsvinne på samme måten som innenfor sjøfart. Å beholde norske selskaper med norsk bemanning trenger ikke nødvendigvis være en målsetting, og det blir ofte omtalt som proteksjonistisk å forfølge slike strategier. Det er imidlertid viktig å reflektere rundt de bredere spørsmålene knyttet til samfunnsikkerhet, distrikts- og helsepolitiske hensyn, kompetanse og den norske arbeidslivsmodellen. For det første vil et opphør av norsk luftfart, i forstanden norsk-flaggede fly, bety at selskapene som i dag spiller en beredskapsrolle ikke lenger kan yte denne tjenesten. Videre kan en sterk deregulering gå på bekostning av distrikts- og helsepolitiske hensyn. For det tredje vil kompetanse som er viktig for generell samfunnsberedskap forvitte, en tendens som allerede har vært sterk når det gjelder vedlikeholdssiden av fly (Bergene & Underthun 2012). Når det gjelder arbeidsforhold og arbeidsrettigheter utfordrer denne framtidsmuligheten mange elementer som har vært kjernen ved den norske modellen for arbeidslivsrelasjoner. Oppsplittingen av forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er et viktig eksempel fordi dette innebærer at arenaene for dialog, medbestemmelse, tilhørighet og solidaritet vil bli svekket. I tillegg vil inngåelse av avtaler på det nasjonale nivået blir lite hensiktsmessig for aktørene.

8.4 En justert «status quo» med økt forbrukermakt?

I dag preges fortsatt luftfartsmarkedet av en viss hierarkisering i segmenter hvor ulike selskaper konkurrerer innen hvert segment. Her framstår konkurransen innen segmentene ofte viktigere enn konkurransen mellom segmentene, ikke ulikt det man ser innenfor turismenæringene, da primært

hotell. Hotellindustrien har det til felles med både sjøfart og luftfart at bedriftene er avhengige av spesifikke steder, selv om eierskap og ansatte kan endre nasjonalitet (Jordhus-Lier and Underthun, 2014; Bergene et al., 2010; Bergene et al., 2014).

I tillegg ser vi også her at fleksibilitet søkes gjennom outsourcing og alternative tilknytningsformer. Det vi har sett at hotellene har adoptert som strategi er å etablere ulike segmenter slik at de ikke i like stor grad leverer et udifferensiert produkt slik som flyseter oppleves. Det betyr at to ulike hotellrom kan ha svært ulik standard, og kunden kjøper dermed to ganske ulike produkter eller opplevelser alt etter hvilket segment den forholder seg til, hvilket begrenser konkurransen til innad i segmentene. Differensieringen gjøres delvis ved å tilby ulikt nivå av komfort og luksus, men det innebærer også i relativt stor utstrekning å bygge ulike image for å trekke til seg de "riktige" gjestene (Bergene et al., 2014). Dette gjelder spesielt etter den "kulturelle vendingen" i kapitalismen der forbrukere i økende grad skaper sin identitet og søker mening i det de kjøper. Selskaper har dermed brukt betydelige summer på "branding" (Klein, 2000) . Når det gjelder komfort og standard, deler luftfart og hotell samme karakteristika ved at ansatte er sentrale for forbrukernes oppfattelse av selskapet siden arbeidet er interaktivt og "emosjonelt" (Barbee and Bott, 1991; Sherman, 2007). Med andre ord er både lufttransport og hotell en *relasjonell* tjeneste som ikke uten videre kan sammenlignes med alle andre produkter, noe Janne Carlzon var meget klar over i sin tid som direktør i SAS. Leverandøren er for eksempel avhengig av flygende personell (piloter og kabinpersonell) som utviser service, arbeidsglede og overskudd. I tillegg er trygghet/sikkerhetsorientering sentralt innenfor luftfart. Mistanke om dårlig behandling av ansatte og fatigue blant ansvarlig personell vil kunne skape både ubehag og utrygghet hos kunden.

Innenfor hotell har diversifisering skjedd i tider med overproduksjon av hotelltilbud og/eller i nedgangstider. I utgangspunktet har alle hoteller senger og bad på lik linje som at alle fly har flyseter, men konkurransen i hotell har, som nevnt, dreid seg over på å definere service og komfort ulikt i de ulike segmentene (Sherman 2007). Gjennom slik segmentering har man med andre ord sett at enkelte hoteller velger "the high road" knyttet til høy grad av service og profesjonalitet, men også høyere priser, mens andre velger lavprisveien.

Vi har innenfor luftfart sett at små og synkende profittmarginer samt utsikter til økt konkurranse har ført til at kostnadsreduksjon har blitt en viktig prioritet. Kostnadsreduksjon har ofte blitt søkt gjennom å redusere antall ansatte og lønnskostnader. Ifølge Doganis (2010) har ikke flyselskap på det nåværende tidspunkt valgt å diversifisere i like stor utstrekning, delvis på grunn av at det er mindre muligheter for det om bord på et fly, hvilket har medført at konkurranse har hatt store konsekvenser, blant annet for arbeidstakerne, siden det primært går på pris. Doganis mener også at det er vanskelig for flyselskapene å markedsføre seg som unike, fordi servicestandard, i motsetning til pris, ikke

påviselig er forskjellig. Dette vil imidlertid også kunne gjelde innenfor hotell, og vi mener dermed at denne bransjen kan være sammenlignbar.

Turisme generelt har i det siste, på grunn av den "kulturelle vendingen" nevnt over i kombinasjon med konsekvensene industrien har for miljøet, vært i fokus blant aktører opptatt av bærekraft. Vi så over at fagforeninger har i noen grad har klart å utnytte dette innenfor hotell gjennom kampanjer som "Fair Hotels". Vi så over at det ble antatt at forbrukermakten ville bestemme framtidens luftfart i retning av press på pris. Innenfor perspektivet om en kulturell vending vil imidlertid antagelsen være at etiske forbrukere kan påvirke selskapene i retning av for eksempel rettferdighet, gode arbeidsvilkår og/eller miljøhensyn. Vi nevnte at en tilsvarende strategi som "Fair Hotels" i teorien også er mulig innenfor luftfart, da det også der er noen store aktører på forbrukssiden; både store "sosialt ansvarlige" selskaper, idrettslag og organisasjoner i sivilsamfunnet, inkludert fagbevegelsen, som er avhengige av å benytte seg av lufttransport. Dersom slike forplikter seg til å fly "fair" vil det utgjøre en stor del av markedet til flyselskapene, og en slik kampanje kan, i neste omgang, også påvirke holdningene til enkeltforbrukere. Som fagforeningsstrategi innebærer dette en proaktiv tilnærming i den forstand at den er premissgivende for retningen bransjen skal ta og dermed skapende.

Denne andre framtidmuligheten avviker ikke vesentlig fra dagens situasjon. En slik framtidsmulighet innebærer at lufttransport ikke sees som en homogen tjeneste, men at ulike tjenesteelementer som pris, forutsigbarhet, tidseffektivitet, komfort, opplevelser, forbrukeretikk og sikkerhet skaper rom for pris- og produkt differensiering. Dersom dagens velstand opprettholdes er det ikke usannsynlig at etterspørselen etter høystandardtjenester opprettholdes, både fra det som i dag kalles "fullservice-selskaper" og "lavkostnadsselskapene". Det er med andre ord ikke gitt at alle kun vil vektlegge pris, og selskaper vil kunne utvikle tjenester som på ulike måter imøtekommer betalingsvillige og "krevende" kunder.

8.5 Sterkere regulering?

Den senere tids utvikling i USA åpner for en tredje mulighet, nemlig en reversering av noen av reguleringstrendene vi har sett de siste 20 årene. Nasjonale interesser knyttet til beskyttelse av eget marked tillegges her økende vekt, og disse inkluderer også fagforeningsinteresser knyttet til videreføring av nasjonale tariffstrukturer. Søknaden til Norwegian Air International (NAI) har for eksempel primært blitt debattert på grunn av kontroversiell bruk av asiatisk crew på ruter mellom Europa og USA, som har blitt sett som et brudd på artikkel 17 i open skies-avtalen mellom USA og EU. NAIs søknad kan, ifølge kritikerne (som inkluderer amerikanske og europeiske "flag carriers") sette en standard som truer konkurransekraften til selskapene som i dag dominerer rutene mellom Europa og USA. I skrivende stund er skjebnen til NAIs søknad ikke endelig bestemt, men den amerikanske Kongressen

anbefaler at trafikkrettigheter ikke blir tilkjent selskapet. Med andre ord ser vi her en tendens til at kapitalinteresser, fagforeningsinteresser og folkevalgte i både USA og Europa ønsker å beholde kontroll gjennom regulering, delvis for å beskytte egen konkurranseposisjon. Vi ser det også som et signal om at bekvemmelighetsflaggstrategier i internasjonal luftfart ikke er en ønsket retning av en rekke viktige aktører, mens de som velger å støtte NAI eller forbli tause i diskusjonen ser annerledes på situasjonen. Det er for tidlig å si hvilke konsekvenser et eventuelt avslag til NAI for open skies-avtalen mellom USA og EU. Når det gjelder fagforeningsstrategier er dette et eksempel på en mer eksternt rettet "lobbyvirksomhet" utenfor de klassiske partsrelasjonene, med blikket rettet mot global og nasjonal alliansebygging for reguleringsregimer som kan støtte oppunder kollektiv representasjon. I tillegg har vi i denne rapporten diskutert hvordan rettssystemet også kan bidra til å reregulere eller i hvert fall klargjøre forholdet mellom flyselskap, arbeidstakere og verts- og eierland, der Alessandra Cocca og Parats sak mot Ryanair i 2013-2014 tjener som et godt eksempel.

Som nevnt tidligere i rapporten vil ulykker også kunne fungere som premisser for sterkere regulering av luftfarten, slik utviklingen har vært i USA. Det mest brukte eksempelet de siste årene er den fatale «Buffalo-ulykken», også kjent som Colgan Air Flight 3407, der 51 mennesker mistet livet. I etterkant av ulykken har blant annet trøtthet hos pilotene kommet fram som en viktig årsak til rutinesvikten som igjen fikk dramatiske følger. I USA har myndighetene satt strengere krav til arbeids- og hviletid i etterkant av ulykken og har i dag en strengere standard enn i Europa. Muligheten for tilsvarende ulykker brukes som argument av norske aktører. For eksempel peker deler av norsk fagbevegelse på de potensielle sikkerhetsproblemene knyttet til prestasjonsbaserte incentivsystemer hos enkelte flyselskaper der sikkerhetsmarginene oppfattes som mindre. I tillegg kan pulveriseringen av forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kunne skape potensielle kommunikasjons- og lojalitetsproblemer.

Som vi har vært inne på er luftfart også del av et større hele og andre faktorer kan utløse krav om strengere samfunnsmessig styring, som for eksempel ved vektlegge behov for å raskt kunne forflytte store menneskemengder etter naturkatastrofer eller ved å vektlegge at en "demokratisering" ved å gjøre flybilletter billigere ikke kan forsvares av klimahensyn.

Vi mener altså at det finnes flere framtidsmuligheter for norsk og internasjonal luftfart og vi vil advare mot en deterministisk tilnærming som predikerer en framtid nærmest fri for handlingsrom. Vi har i denne rapporten sett at det finnes minst tre aktører som gjennom sine strategier skaper framtida slik at denne ikke er gitt; flyselskapene, luftfartsarbeiderne og myndighetene. Samferdselsdepartementet gjennomfører i skrivende stund en kartlegging av lovverket, noe som framstår som en svært viktig jobb for å klarlegge mange av områdene som vi har diskutert i denne konklusjonen. Det er viktig at norske myndigheter bruker dette arbeidet i møtet med andre stater slik at betingelsene for sivil luftfart blir

tydeligere, spesielt innen Europa. Framtida skapes altså ikke bare av «konkurrentene der ute», men av samtlige aktører som er involvert. Dette gjelder ikke minst arbeidstakerne, som gjennom kollektiv representasjon, er en betydelig maktfaktor i framtidens luftfart. Det finnes få lovmessigheter i samfunnsutviklingen, og luftfart er ikke noe unntak.

Referanser

- AFA. (2014) Answer of the Association of Flight Attendants -CWA, AFL-CIO to Application of Norwegian Air International Limited for an Exemption and Foreign Air Carrier Permit. . <http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252B0;D=DOT-OST-2013-0204>.
- AFL-CIO. (2014) Answer of the Transportation Trades Department, AFL-CIO to application of Norwegian Air International Limited for an Exemption and Foreign Air Carrier Permit. Docket No. OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0003>.
- Aftenposten. (2012) SAS-forhandling under stort trykk. Aftenposten 17.11.2012. <http://www.aftenposten.no/okonomi/SAS-forhandling-under-stort-trykk-7047824.html#.U3IZfU2KCUk>.
- Airlines of America. (2014) Answer of Airlines of America, 17 December 2014. Docket No. DOT-OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252B0;D=DOT-OST-2013-0204>.
- ALPA. (2014) Answer of Air Line Pilots Association to DOT notice. 14 February 2014. Docket No. OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252B0;D=DOT-OST-2013-0204>.
- Andersen B. (2001) Tariffavtaler i skandinavisk luftfart. *Fafo-notat 2001:4*. Fafo.
- Avinor. (2011) Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart. Rapport 2 (i samarbeid med Norwegian, NHO Luftfart, SAS og Widerøe). [file:///C:/Users/unan/Downloads/aftig%20og%20samfunnsnyttig%20luftfart_tcm181-144162%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/unan/Downloads/aftig%20og%20samfunnsnyttig%20luftfart_tcm181-144162%20(1).pdf).
- Avinor. (2013) *Åpning av Norwegian sine interkontinentale ruter*.
- Avinor. (2014) Flytrafikkstatistikk. http://www.avinor.no/avinor/trafikk/10_Flytrafikkstatistikk.
- Bamber GJ, Gittel JH, Kochan TA, et al. (2009) *Up in the Air: How Airlines can Improve Productivity by Engaging their Employees*, Ithaca: Cornell University Press.
- Barbee C and Bott V. (1991) Customer treatment as a mirror of employee treatment. *Advanced Management Journal* 5: 27-32.
- Bergene AC, Boluk K and Buckley E. (2014) Examining the Opportunities and Challenges of Union Organization within the Hospitality Industry: The Fair Hotels Ireland Strategy In: Jordhus-Lier D and Underthun A (eds) *A hospitable world? Organising work and workers in hotels and tourist resorts*. London: Routledge.
- Bergene AC, Jordhus-Lier D and Underthun A. (2010) En introduksjon til arbeidsgeografi: nyttige perspektiver for norsk arbeidslivsforskning?. . *Søkelys på arbeidslivet* 27: 217-229.
- Bergene AC and Underthun A. (2012) Transportarbeid i Norge: Trender og utfordringer. *AFI-rapport 10/2012*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bjørnelid R. (2013) *Kunsten å styrte et flyselskap*, Oslo: Norli.

- Blyton P, Lucio MM, McGurk J, et al. (2003) *Contesting Globalisation: Airline Restructuring, Labour Flexibility and Trade Union Strategies*. Second Edition. London: International Transport Workers' Federation.
- Borgarting Lagmannsrett. (2014) Kjennelse 05.03.2014.
- Broward County. (2013) Answer of Broward County Department in support of Norwegian Air International Limited for an Exemption and Foreign Air Carrier Permit. DOT-OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0005>.
- CAPA. (2013a) European airline labour productivity: CAPA rankings. <http://centreforaviation.com/analysis/european-airline-labour-productivity-capa-rankings-104204>: CAPA, Centre For Aviation.
- CAPA. (2013b) Norwegian to open base in April 2013- considering long haul operations. CAPA Centre for Aviation, 29.11.2013. <http://centreforaviation.com/news/norwegian-to-open-barcelona-base-in-apr-2014-considering-long-haul-operations-287607>.
- CAPA. (2013c) Southwest Airlines records strong financial results as its official dehubbing of Atlanta closes. <http://centreforaviation.com/analysis/southwest-airlines-records-strong-financial-results-as-its-official-de-hubbing-of-atlanta-closes-135870>.
- CAPA. (2013d) World Aviation Yearbook 2013. Sydney: CAPA centre for aviation.
- CAPA. (2014a) Lufthansa pilots strike highlights labour issues for Europe's legacy carriers: It's time to wake up. 1 April 2014. <http://centreforaviation.com/analysis/lufthansa-pilot-strike-highlights-labour-issues-for-europes-legacy-carriers-its-time-to-wake-up-160339>: CAPA Centre for Aviation.
- CAPA. (2014b) Norwegian Air International granted AOC by Irish Aviation Authority. *CAPA, Centre for Aviation*. <http://centreforaviation.com/news/norwegian-air-international-granted-aoc-by-irish-aviation-authority-307707>.
- CAPA. (2014c) Norwegian Air Shuttles' long haul business model: "Flag of convenience" or fair competition? 8 January 2014. <http://centreforaviation.com/analysis/norwegian-air-shuttles-long-haul-business-model-flag-of-convenience-or-fair-competition-146928>: CAPA Centre for Aviation.
- Cappelli P. (1985) *Competitive Pressures and Labor Relations in the Airline Industry*. 24 3.
- Cento A. (2009) *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Dagbladet. (2012) Norsk Kabinforening sparket lederen uten å informere medlemmene. Dagbladet 19.12.2012. <http://web.retriever-info.com/services/webdocument?documentId=00230520121219171680393&serviceId=2>.
- Dagbladet. (2013) Alessandra saksøker Ryanair: - dette er en slavekontrakt. Dagbladet 09.04.2013. <http://www.dagbladet.no/2013/04/09/nyheter/arbeidsliv/fritid/forbruker/samferdsel/26582504/>.
- Dagens Nyheter. (2012) SAS hade bara cash för tio dagar. Dagens Nyheter 29.12.2012. <http://www.dn.se/ekonomi/sas-hade-bara-cash-for-tio-dagar/>.
- Dagsavisen. (2012) De ansatte reddet SAS. Leder av Arne Strand. Dagsavisen 20.11.2012. <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayPDF?method=displayPDF&pdfUrl=%2FproxyTest%2F%3Fid%3D055006201211202Aop4u2C6X5j0JZR721bn7WG100001010210%26x%3D0a6811e71e3f176a8f77e8f6064401f5&documentId=0550062012112046827D59D36C04F2CF8BEC1F8B0CF995&serviceId=2&pdf.doResize=false>.

- Delta/United/American. (2014) Joint reply of Delta Air Lines Inc., United Airlines Inc., and American Airlines, Inc. 21 February 2014. Docket No. DOT-OST-2013-0204.
<http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252BO;D=DOT-OST-2013-0204>.
- Dicken P. (2007) *Global shift : transforming the world economy*, London: SAGE.
- DN. (2011) Sosial dumping? Absolutt ikke! *Dagens Næringsliv*, 04.04.2011.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2011/04/04/-sosial-dumping-absolutt-ikke?service=print>.
- DN. (2012) Vil granske Norwegians kontraktpiloter. *Dagens Næringsliv* 30.04.2012.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/04/30/vil-granske-norwegians-kontraktspiloter>.
- DN. (2013) Nå angriper de SAS. *Dagens Næringsliv*, 26.03.2013.
<http://www.dn.no/nyheter/2014/03/26/Luftfart/n-angriper-de-sas>.
- DN. (2014a) Brutale SAS-tall- varsler nye kostnadskutt. *Dagens Næringsliv* 18.06.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/08/01/2003/Luftfart/har-mistet-troen-pa-norwegian>.
- DN. (2014b) Derfor får Norwegian mer trøbbel enn andre. 02.01.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/01/02/derfor-far-norwegian-mer-trobbel-enn-andre>.
- DN. (2014c) ESA på inspeksjon hos Widerøe. DN 17.06.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/06/17/Widere/esa-p-inspeksjon-hos-widere>.
- DN. (2014d) Har mistet troen på Norwegian. *Dagens Næringsliv* 01.08.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/08/01/2003/Luftfart/har-mistet-troen-pa-norwegian>.
- DN. (2014e) Norsk Kabinforening til LO. *Dagens Næringsliv* 10.06.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/2014/06/10/norsk-kabinforening-til-lo>.
- DN. (2014f) Norwegian-ansatte med sørgemarkering.
[http://www.dn.no/nyheter/2014/03/31/Luftfart/norwegianansatte-med-srgemarkering](http://www.dn.no/nyheter/2014/03/31/Luftfart/norwegianansatte-med-sorgemarkering).
- DN. (2014g) Norwegian doblet flytrafikken. *Dagens Næringsliv* 09.05.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/2014/05/09/Norwegian/norwegian-doblet-passasjertrafikken>.
- DN. (2014h) Norwegian har fått driftstillatelse i Irland. *Dagens Næringsliv*, 12.02.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/2014/02/12/norwegian-har-fatt-driftstillatelse-i-irland>.
- DN. (2014i) Norwegian stuper. *Dagens Næringsliv*, 07.05.2014.
<http://www.dn.no/etterBors/2014/05/07/Luftfart/norwegian-stuper>.
- DN. (2014j) USAs fagorganiserte nekter Norwegian å fly til USA. *Dagens Næringsliv*, 09.01.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/01/09/usas-fagorganiserte-nekter-norwegian-a-fly-til-usa>.
- DN. (2014k) Vurderer smutthull. DN 11.06.2014.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/06/11/Luftfart/vurderer-smutthull>.
- Doganis R. (2006) *The Airline Business*. Second Edition. London: Routledge.
- Doganis R. (2010) *Flying off course: Airline economics and marketing. Fourth edition*, London: Routledge.
- DR, SVT and NRK. (2014) SAS-et skandinavisk eventyr. <http://tv.nrk.no/program/mdfp13006013/sas-et-skandinavisk-eventyr>.

- E24. (2012a) Finansminister presset kabinansatte i SAS. E24 21.11.2012. <http://web.retriever-info.com/services/webdocument?documentId=00319920121121170162553&serviceId=2>.
- E24. (2012b) Norwegian får 2,8 mrd i lån fra USA. E24, 27.12.2012. <http://e24.no/boers-og-finans/norwegian-faar-2-8-milliarder-i-laan-fra-usa/20316762>.
- E24. (2012c) Splid og medlemsflukt i Norsk Kabinforening. E24, 04.05.2013. <http://e24.no/jobb/splid-og-medlemsflukt-i-norsk-kabinforening/20352230>.
- E24. (2012d) Store kutt for SAS-ansatte: Dette må de kutte. E24 21.11.2012. <http://web.retriever-info.com/services/webdocument?documentId=00319920121121170209784&serviceId=2>.
- E24. (2013a) Alle Widerøe-fly settes på bakken. E24 08.05.2013. <http://e24.no/makro-og-politikk/streik-i-wideroee-alle-fly-settes-paa-bakken/20366765>.
- E24. (2013b) SAS har solgt Widerøe. E24 03.05.2013. <http://e24.no/boers-og-finans/sas-har-solgt-wideroee/20365280>.
- E24. (2013c) Tilsynet gir Norwegian tommelen opp. 13.12.2013. <http://e24.no/boers-og-finans/tilsynet-gir-norwegian-tommelen-opp/22670222>: E24 Børs og Finans.
- E24. (2014a) 286.032 flere passasjerer fløy med Norwegian. E24, 09.05.2014. <http://e24.no/boers-og-finans/286-032-flere-floey-med-norwegian/22967539>.
- E24. (2014b) Flygiganter reserverer seg mot USA-kritikk av Norwegian. E24 15.03.2014. <http://e24.no/boers-og-finans/flygiganter-reserverer-seg-mot-usa-kritikk-av-norwegian/22807219>.
- E24. (2014c) Norwegian-meklingen er vanskelig. E24, 06.05.2014. <http://e24.no/naeringsliv/norwegian-meklingen-er-vanskelig/22958888>.
- E24. (2014d) Parat-forhandler: Aldri opplevd maken til oppførsel. E24, 07.05.2014. <http://e24.no/jobb/parat-forhandler-aldri-opplevd-maken-til-oppfoersel/22959800>.
- E24. (2014e) Resultatras for Norwegian. E24, 08.05.2014. <http://e24.no/boers-og-finans/resultatras-for-norwegian/22960191>.
- EASA. (2010) Comment-response document to notice of proposed amendment. CRD 2010-14. . [http://easa.europa.eu/document-library/notices-of-proposed-amendment?search=&date_filter\[min\]=&date_filter\[max\]=&page=10](http://easa.europa.eu/document-library/notices-of-proposed-amendment?search=&date_filter[min]=&date_filter[max]=&page=10).
- EASA. (2012a) EASA proposes new harmonised rules to avoid flight crew fatigue. EASA press relaste 01.10.2012. <http://easa.europa.eu/newsroom-and-events/press-releases/easa-proposes-new-harmonised-rules-avoid-flight-crew-fatigue>.
- EASA. (2012b) Opinion 04/2012. <http://easa.europa.eu/document-library/opinions>.
- EASA. (2013) EASA welcomes new flight time limitations rules. EASA press release 09.10.2013. <http://easa.europa.eu/node/8946>.
- EASA News Special. (2012) Towards state of the art regulations on crew fatigue. EASA, October 2012. <http://easa.europa.eu/newsroom-and-events/general-publications/easa-news-special>.
- ECA. (2013) Answer of European Cockpit Association to application of Norwegian Air International Limited for an Exemption and Foreign Air Carrier Permit. 17 december 2013. Docket No. DOT-OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252BO;D=DOT-OST-2013-0204>.
- ECA. (2014) About the European Cockpit Association. <https://www.eurocockpit.be/pages/about-eca>.

- ELFAA. (2014) Submission by European Low Fares Airlines Association to the U.S. Department of Transportation in support of Norwegian Air International Limited in Accordance with EU/US Open Skies Agreement. Docket nr. OST-2013-0204.
<http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0015>.
- Essenberg B. (2003) Civil Aviation: The worst crisis ever? *Working Paper No. 203*. Geneva: ILO.
- ETF. (2014) Civil Aviation. <http://www.itfglobal.org/etf/civil-aviation.cfm>.
- EU. (2001) Commission fines SAS and Maersk Air for market-sharing agreement.
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-01-1009_en.htm?locale=en.
- EU. (2008) Commission regulation (EC) No 859/2008 of 20. August 2008. .
http://www.luftfartstilsynet.no/regelverk/Europeisk_regelverk/article1325.ece.
- FedEx. (2014) Answer of Federal Express Corporation. Docket No. DOT-OST-2013-0204.
<http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0045>.
- Gittell JH. (2005) *The Southwest Airlines Way: Using the power of relationships to achieve high performance*, New York: McGraw-Hill.
- Gittell JH and Bamber GJ. (2010) High- and low-road strategies for competing on costs and their implications for employment relations: international studies in the airline industry. *The International Journal of Human Resource Management* 21: 165-179.
- Gittell JH, Nordenflycht Av and Kochan TA. (2004a) Mutual gains or zero sum? Labor relations and firm performance in the airline industry. *Industrial and Labor Relations Review* 57: 163-180.
- Gittell JH, Von Nordenflycht A and Kochan TA. (2004b) Mutual gains or zero sum? Labor relations and firm performance in the airline industry. *Industrial and Labor Relations Review* 57: 163-179.
- Goodman CJ. (2008) Takeoff and descent of airline employment. *Monthly Labour Review*.
<http://www.bls.gov/opub/mlr/2008/10/art1full.pdf>.
- Greater Orlando Aviation Authority. (2014) Re: Norwegian Air International Limited, Docket No. OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0017>.
- Harrison R, Newholm T and Shaw D. (2005) *The Ethical Consumer*, London: Sage.
- Harvey G. (2009) Employment relations in liberal market economy airlines. *Employee Relations* 31: 168-181.
- Harvey G and Turnbull P. (2010) On the Go: walking the high road at a low cost airline. *The International Journal of Human Resource Management* 21: 230-241.
- Harvey G and Turnbull P. (2012) Power in the skies: Pilot commitment and trade union power in the civil aviation industry. *Advances in Industrial and Labour Relations* 20: 51-74.
- Hegnar T. (2014) Omdømmetap for Norwegian. Hegnar.no, 03.01.2014.
<http://www.hegnar.no/okonomi/artikkel485366.ece>.
- Hernes G. (2006) Den norske mikromodellen: Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital. . *FAFO-notat 2006:25*. Oslo: FAFO.
- Holst H. (2010) The Strategic Use of Temporary Agency Work- Functional Change of a Non-standard Form of Employment. *International Journal of Action Research* 6: 108-138.
- IATA. (2014) IATA Homepage. <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>.
- ILO. (2013) Civil Aviation and its changing world of work. *Global Dialogue Forum on the effects of the global economic crisis on the civil aviation industry*. Geneva, 20-22 February 2013: International Labour Organization.

- James R. (2002) Consumer Activism and Corporate Accountability. *The Journal of Research for Consumers* 3: 1-10.
- Jessop B. (2007) *State Power*, Cambridge: Polity Press.
- Johansen KE. (2006) Konkurransen i luften. Presentasjon på Sola-konferansen 19. September 2006. http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/425222/060919_KONKURRANSE_I_LUFTEN.PDF: Konkurransetilsynet.
- Jones M. (1999) *New Institutional Spaces*, London: Jessica Kingsley.
- Jordhus-Lier D and Underthun A. (2014) *A hospitable world? Organising work and workers in hotels and tourist resorts*, London: Routledge.
- Julsrud TE, Gjerdåker A and Thune-Larsen H. (2011) Luftfartens betydning i en global verden. *TØI Rapport 1158/2011*. Oslo: Transportøkonomisk Institutt.
- Klassekampen. (2012) Den svarte måndagen. Klassekampen 24.11.2012. <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=0550102012112468274&serviceId=2>.
- Klein N. (2000) *No Logo*, London: Picador.
- Learmount D. (2014a) Analysis: Norwegian spells out pilot-employment policies. 09.04.2014. <http://www.flightglobal.com/news/articles/analysis-norwegian-spells-out-pilot-employment-policies-398042/>: Flightglobal.com.
- Learmount D. (2014b) Norwegian's corporate model: does it have safety implications? 07.02.2014. <http://www.flightglobal.com/blogs/learmount/2014/02/norwegians-corporate-model-safety-implications/>: Flightglobal.com.
- Learmount D. (2014c) Norwegian and Ryanair for pilots. 10.04.2014. <http://www.flightglobal.com/blogs/learmount/2014/04/norwegian-ryanair-pilots/>.
- Lian JI, Bråthen S, Johansen S, et al. (2005) Luftfartens samfunnsnytte. *TØI rapport 807/2005*. Oslo: Transportøkonomisk Institutt.
- Lillie N. (2004) Global Collective Bargaining on Flag of Convenience Shipping. *British journal of industrial relations* 42: 47-67.
- Lucio MM, Turnbull P, Blyton P, et al. (2001a) Using Regulation: An International Comparative Study of the Civil Aviation Industry in Britain and Spain *European Journal of Industrial Relations* 7: 49-70.
- Lucio MM, Turnbull P, Blyton P, et al. (2001b) Using Regulation: An International Comparative Study of the Civil Aviation Industry in Britain and Spain. *European Journal of Industrial Relations* 7: 49-70.
- Luftfartstilsynet. (2014) Europeisk regelverk. www.luftfartstilsynet.no/regelverk/Europeisk_regelverk/
- Lufthansa/SAS. (2014) Joint reply of Deutsche Lufthansa AG and Scandinavian Airlines Systems (SAS). 21 February 2014. Docket No. DOT-OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252BO;D=DOT-OST-2013-0204>.
- Mineta N and Peters ME. (2014) Open the skies to Norwegian Air. *The Hill*, 09.04.2014. <http://thehill.com/opinion/op-ed/202974-open-the-skies-to-norwegian-air>.
- NAI. (2014) Reply of Norwegian Air International Limited. 21 February 2014. Docket No. DOT-OST-2013-0204.

- <http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252BO;D=DOT-OST-2013-0204>.
- Netskar J. (2014) Working conditions in the airline industry.
<http://www.luftfartstilsynet.no/incoming/article13503.ece/BINARY/4+-+Jack+Netskar+%28Norsk+Flygerforbund%29.pdf>.
- New York Times. (2014) With U.S. in Sights, Norwegian Airline wins Irish license. *New York Times*, 12.02.2014. http://www.nytimes.com/2014/02/13/business/international/norwegian-air-shuttle-wins-irish-licence.html?_r=0.
- NHO Luftfart. (2012) Luftens kollektivtransport: en rapport om norsk luftfarts samfunnsbidrag. Oslo: NHO Luftfart.
- Nordlys. (2012) Får ikke snakke om kontrakten. *Nordlys* 15.04.2012.
<http://www.nordlys.no/nyheter/article6014696.ece>.
- Nordlys. (2013) Krangler om kortbanenettet i nord. *Nordlys* 07.01.2013.
<http://www.nordlys.no/naring/article6428574.ece>.
- Norwegian. (2013) Annual Report 2012. [http://annualreport.norwegian.no/2012/the_year_in_brief:Norwegian Air Shuttle](http://annualreport.norwegian.no/2012/the_year_in_brief:Norwegian_Air_Shuttle).
- Norwegian. (2014) Vår historie, lest på nett 23.03.2014.
http://www.norwegian.no/Global/norway/omnorwegian/dokumenter/Our%20History/Norwegians_historie_NO_FEB_14.pdf.
- Norwegian Air International Ltd. (2013) Application of Norwegian Air International Limited for an exemption and foreign air carrier permit. *Notice and Comment*.
<http://www.noticeandcomment.com/DOT-OST-2013-0204-fdt-21019.aspx>: US Federal Government.
- Norwegian Air Shuttle. (2012) Høring- Utlendingsregelverket og internasjonal luftfart. Brev til Arbeidsdepartementet 06.12.2012.
http://www.boarding.no/files/h__ringsvar_ad_utlendingsforskriften_m_underskrift.pdf.
- Norwegian Air Shuttle ASA. (2014) Annual Report 2013.
<http://annualreport.norwegian.com/2013/resources/pdf/Norwegian-Air-Shuttle-ASA-Annual-Report-2013.pdf>.
- NRK. (2013a) Kabinpersonell i Norwegian har under 3000 i grunnlønn. NRK 29.10.2013.
<http://www.nrk.no/norge/under-3000-kroner-i-grunnlohn-1.11325901>: NRK.
- NRK. (2013b) Kortsiktig av SAS å slite ut de ansatte. NRK, 27.08.2013.
<http://www.nrk.no/okonomi/flere-kabinansatte-slutter-i-sas-1.11204434>.
- NRK. (2013c) Parat- Kan vanskelig kalles noe annet enn sosial dumping. *NRK nett, publisert* 29.10.2013. http://www.nrk.no/norge/_-ligner-pa-sosial-dumping-1.11326096.
- NRK. (2013d) Ryanair fikk medhold i Tingretten. NRK Østfold 26.06.2013.
<http://www.nrk.no/ostfold/ryanair-fikk-medhold-i-tingretten-1.11102523>
- NRK. (2014) Widerøe må kutte 200 millioner. NRK 21.05.2014.
<http://www.nrk.no/trondelag/wideroe-ma-kutte-200-millioner-1.11730648>.
- NTBtekst. (2012) Alle kreditter på plass for SAS. NTBtekst 19.12.2012. <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320121219RED121219165607UV00&serviceId=2>.

- Nærings- og Fiskeridepartementet. (2010) Prop. 79 S. SAS AB- statens deltakelse i kapitalforhøyelse. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/prop/2009-2010/Prop-79-S-2009-2010.html?id=593790>.
- O'Sullivan M and Gunnigle P. (2009a) "Bearing All the Hallmarks of Oppression". Union Avoidance in Europe's Largest Low-cost Airline. *Labor Studies Journal* 34: 252-270.
- O'Sullivan M and Gunnigle P. (2009b) Bearing all the hallmarks of oppression: Union avoidance in Europe's largest low-cost airline. *Labor Studies Journal* 34: 252-270.
- Olofsdotter G. (2008) Flexibilitetens fråmlingar- om anst llda i bemanningsf retag. Doctoral Thesis. *Department of Social Sciences*. Sundsvall: Mid Sweden University.
- OSM Aviation Inc. (2014) Join the long haul revolution: We are seeking captains and first officers. . https://www.osm.no/Global/Aviation/Norwegian/1728_osm_aviation_annonse_capains_officers.pdf.
- Oxenbridge S, Wallace J, White L, et al. (2010a) A comparative analysis of restructuring employment relationships in Qantas and Aer Lingus: different routes, similar destinations. *The International Journal of Human Resource Management* 21: 180-196.
- Oxenbridge S, Wallace J, White L, et al. (2010b) A comparative analysis of restructuring employment relationships in Qantas and Aer Lingus: different routes, similar destinations. *The International Journal of Human Resource Management* 21: 180-196.
- Parat. (2012) Sak: 12/1221. Utlendingsloven- internasjonal flytrafikk. Brev til Arbeidsdepartementet 01.10.2012.
- Parat. (2013) Wider e-streiken er over. Parat, 12.05.2014. <https://www.parat.com/list.aspx?m=1099&amid=353811#.U-SUoE2KCuk>.
- Parat. (2014a) Answer of Parat to DOT Notice, Docket nr. OST-2013-0204. *Department of Transportation, U.S. Government*. <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0016>.
- Parat. (2014b) Lavprisselskapene: -Sikkerheten st r p  spill. Parat Luftfart 11.04.2014. <http://www.paratluftfart.com/Fullstory.aspx?m=31&amid=13494>.
- Parat. (2014c) Norwegianmeklingen: Plassfratredelser er sendt. Parat 03.05.2014. <http://www.paratluftfart.com/Fullstory.aspx?m=31&amid=13500>.
- Parat. (2014d) Svar p  Norwegians kritikk av NK og Parat. <http://www.parat.com/list.aspx?m=7&amid=354968>.
- Pearce B. (2013) Airlines worldwide: The value they create and the challenges they face. Presentation by chief economist Brian Pearce (IATA), December 2013. <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Value-And-Challenges.pdf>.
- Pike A. (2006) 'Shareholder value' versus the regions: the closure of the Vaux brewery in Sunderland. *Journal of Economic Geography* 6: 201-222.
- Poon TS-C and Waring P. (2010) The lowest of low-cost carriers: the case of AirAsia. *The International Journal of Human Resource Management* 21: 197-213.
- Port of Oakland. (2014) Answer of the Port of Oakland in Support of Norwegian Air International Limited for an Exemption Authority and Foreign Air Carrier Permit. Docket No. DOT-OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0012>.
- Regjeringen. (2009) SAS AB: Statens deltakelse i kapitalforhøyelse. St. Prp. 79 S (2009-2010). <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/prop/2009-2010/Prop-79-S-2009-2010/4.html?id=594084>: Nærings- og Fiskeridepartementet.

- Regjeringen. (2014) Forordning 83/2014 FTL regler for CAT med fly.
<http://www.regjeringen.no/nb/sub/europaportalen/eos/eos-notatbasen/notatene/2013/aug/ftl-regler-for-cat-med-fly.html?id=745997>.
- Risworth Aviation. (2014) Aviation jobs, including recruitment to Norwegian Long Haul A/S in Bangkok. <http://www.risworthaviation.com/page/4/opportunities.aspx>.
- Ryanair. (2014) Annual Report 2013.
http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf.
- Salvanes KG, Steen F and Sjørgård L. (2001) Collude, compete, or both? Deregulation in the Norwegian Airline Industry. *Journal of Transport Economics and Policy* 37: 383-416.
- Samferdselsdepartementet. (2013a) Kjøp av regionale flyruter. Tema: Luftfart. .
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-26-20122013/6/6.html?id=722188>.
- Samferdselsdepartementet. (2013b) St. Meld. 26 (2012-2013). Nasjonal Transportplan 2014-2023. .
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-26-20122013/6/6.html?id=722188>.
- SAS AB. (2013a) SAS säljer Widerøe til investerargrupp ledd av Torghatten. Børsmelding 03.05.2013.
<http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=327187>.
- SAS AB. (2013b) Utfordringer for norsk luftfart. Innspill fra SAS til SD om rammebetingelsene i norsk luftfart og veien videre. 24.06.2013. Upublisert.
- SAS Group. (2013) Towards excellence. SAS Group annual report with sustainability overview, November-October 2012-2013.
http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/2013eng.pdf: SAS Group.
- Shaw D, Grehan E, Shiu E, et al. (2005) An Exploration of Values in Ethical Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Behaviour* 4: 185-200.
- Sherman R. (2007) *Class Acts: Service and inequality in luxury hotels.*, Berkeley: University of California Press.
- Southwest Airlines Pilots' Association. (2014) Answer of the Southwest Airlines Pilots' Association. Docket DOT-OST-2013-0204, . <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0033>.
- Steen F. (2013) Norwegian tar av på langdistanse. Blir det takeoff mot Dødsriket eller landing i Paradis? *Bergens Tidende*, 01.11.2013.
- Steen F. (2014) Konkurransetutting- trender i luftfarten. Presentasjon på Luftfartskonferansen 07.02.2014, Bodø. [http://www.luftfartstilsynet.no/incoming/article13514.ece/BINARY/10++Frode+Steen+\(NHH\).pdf](http://www.luftfartstilsynet.no/incoming/article13514.ece/BINARY/10++Frode+Steen+(NHH).pdf).
- Steer Davies Gleave. (2012) Study on the effects of the implementation of the EU aviation common market on employment and working conditions in the Air Transport Sector over the period 1997/2010.
http://ec.europa.eu/transport/modes/air/studies/doc/internal_market/employment_project_final_report_for_publication.pdf Prepared for the European Commission, DG MOVE.
- Storeng O. (2014) Trenger vi en ny konkurrent til SAS og Norwegian? *Aftenposten*, 03.03.2013.
<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Trenger-vi-en-ny-konkurrent-til-SAS-og-Norwegian-7454410.html#.U1opGE2KCUk>.
- Tallontire DAC, Rentsendorj E and Blowfield M. (2001) Ethical Consumers and Ethical Trade: A Review of Current Literature. *Policy Series 12*. London: University of Greenwich.

- The Economist. (2012) The ineluctable middlement. *The Economist*, 25 August 2012.
<http://www.economist.com/node/21560866>.
- Thelen K. (2001) Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies. In: Hall PA and Soskice DW (eds) *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Tufts S. (kommer i 2014,) The hotel sector in an age of uncertainty: a labour perspective. In: Jordhus-Lier D and Underthun A (eds) *A hospitable world? Organising work and workers in hotels and tourist resorts*. London: Routledge.
- Turnbull P, Blyton P and Harvey G. (2004) Cleared for Take-off? Management-Labour Partnership in the European Civil Aviation Industry. *European Journal of Industrial Relations* 10: 287-307.
- TV2. (2012) Dette var en helt ekstrem situasjon og et åpenbart ultimatum. TV2 19.11.2012.
<http://web.retriever-info.com/services/webdocument?documentId=00258420121119170100971&serviceId=2>.
- US-EU. (2010) Protocol to Amend the Air Transport Agreement Between the United States of America and the European Community and Its Member States.
<http://www.state.gov/documents/organization/143930.pdf>.
- US Government. (2012) Order granting exemption and to show case. 20 June 2012.
<http://www.dailyairlinefilings.com/ostpdf84/763.pdf>: United States of America Department of Transportation.
- US Government. (2014) Docket - OST-2013-0204. *Department of Transportation*.
<http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=0;dct=N%252BFR%252BPR%252BO;D=DOT-OST-2013-0204>.
- Varadkar L. (2014) Re: Application of Norwegian Air International Limited for an Exemption and Foreign Air Carrier Permit (EU/US Open Skies Agreement), Docket OST 2013-0204.
<http://www.regulations.gov/#!docketBrowser;rpp=25;po=25;dct=N%252BFR%252BPR%252BO;D=DOT-OST-2013-0204>.
- Wahl A. (1998) 50 år i kamp mot global kapital. ITFs kampanje mot bekvemmelighetsflagg.
<http://www.aswahl.net/>.
- Washington Airports Task Force. (2014) Comments of the Washington Airports Task Force. Docket No. DOT-OST-2013-0204. <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=DOT-OST-2013-0204-0026>.
- Whitelegg D. (2007) *Working the skies: The fast-paced, disorienting world of the flight attendant*, New York: New York University Press.
- Widerøe. (2011) Godt resultat i Widerøe. Widerøe 08.11.2011.
<http://www.wideroe.no/nyhetsarkiv/godt-resultat-i-wideroe/OD26CFB0-1C1A-466E-B7E0-C341799C5C0F/1>.
- Widerøe. (2013) Widerøes resultat tredje kvartal 2013. Widerøe 04.09.2013.
<http://www.wideroe.no/nyhetsarkiv/wideroes-resultat-tredje-kvartal-2013-nov.-2012--juli-2013/41D334FD-E477-47FE-89D4-BA326C970E92/1>.
- Widerøe. (2014a) Om Widerøe's historie. <http://www.wideroe.no/om-wideroe/om-selskapet>.
- Widerøe. (2014b) Rutetider Oslo-Gøteborg august 2014.
<https://www.wideroe.no/book/?l=no&ff=y&f=Oslo&fc=&t=Goteborg&tc=&dep=20140812&dept=A&ret=20140813&rett=A&trip=R&vok=1&yth=0&chd=0&inf=0&c=NO&cur=NOK&m=p&rm=WF-NO&r=y>.

Williams C. (2003) Sky Service: The demands of emotional labour in the Airline Industry. *Gender, Work and Organization* 10: 513-550.

Wills J. (2005) The geography of union organising in low-paid service industries in the UK: Lessons from the T&G's campaign to unionise the Dorchester hotel. *Antipode* 37.

Zizek S. (2009) *First as tragedy, then as farce*, London: Verso.

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.



Postboks 6954 St. Olavs plass
0130 Oslo
Telefon 23 36 92 00
www.afi.no